

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 658.5.012.14

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_09_» _____ грудня _____ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління процесом забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71мп
НАЗАРЧУК НАДІЯ ВАЛЕРІЇВНА _____

Науковий керівник: к.е.н., доц. КОЦКО Т.А. _____

Рецензент: В.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки _____
к. е. н., доц. Шевчук О.А.

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
НАЗАРЧУК НАДІЇ ВАЛЕРІЇВНІЙ**

1. Тема дисертації «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

науковий керівник дисертації КОЦКО Т.А., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сутність поняття «управління процесом конкурентоспроможності підприємства» та методики її оцінки;
- узагальнити науково-практичні підходи до систем управління конкурентоспроможністю підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- продіагностувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «АДМ»;
- оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити комплексної програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АДМ»;
- економічне обґрунтувати доцільності реалізації запропонованих заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Схема безперервного поліпшення якості за Джураном;
- 2) Розподілення експорту продукції ТОВ «АДМ»;
- 3) Динаміка зміни рівня рентабельності ТОВ «АДМ»;
- 4) Динаміка реалізації товарної продукції в 2015-2017 рр;
- 5) Карта стратегічних груп – конкурентів ТОВ «АДМ»;
- 6) Алгоритм забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ»;
- 7) SWOT - аналіз ТОВ «АДМ»;
- 8) Точка беззбитковості виробництва балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року;

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття: **Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства** / Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»
- 2) Стаття: **Проблеми формування та розвитку корпоративного управління акціонерними товариствами в Україні** / Економічний аналіз: зб. наук. праць /
- 3) Тези: **Актуальність організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції на підприємстві** / «Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.10 – 31.12.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління процесом конкурентоспроможності підприємства	1.01 – 20.05.2018	
3.	Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства	10.06 – 02.09.2018	
4.	Аналіз конкурентного середовища підприємства	03.09 – 28.09.2018	
5.	Виявлення та напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	29.09 – 09.10.2018	
6.	Розробка комплексної програми забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства	10.10 – 29.10.2018	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів забезпечення конкурентоспроможності продукції	30.10 – 11.11.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	12.11-18.11.2018	

Студент

Назарчук Н.В.

Науковий керівник дисертації

Коцко Т.А.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему **«Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства»** містить 131 сторінок, 37 таблиць, 13 рисунків, 27 формул. Перелік посилань нараховує 73 найменування.

Актуальність теми. Конкурентоспроможність підприємства є визначальною складовою успіху суб'єкта господарювання на ринку і формує кінцеві результати його діяльності. Тому проблема забезпечення і підвищення якості продукції актуальна для всіх підприємств і галузей. У системі управління промисловим підприємством одним з найбільш відповідальних завдань є визначення кількісного рівня (оцінювання) конкурентоспроможності та систематизація й впорядкування (регулювання) діяльності, яка спрямована на досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції та забезпечення її підвищення.

Мета роботи полягає в дослідженні процесу забезпечення конкурентоспроможності та розробці комплексної програми забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- проаналізувати сутність поняття «конкурентоспроможність» та методики її оцінки;
- розглянути роботи провідних вчених в галузі;
- розглянути методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства ;
- дослідити вплив підвищення основних показників конкурентоспроможності на її загальний рівень;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою декількох методів;
- розробити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Теоретична і методологічна основа дипломної роботи – економічна теорія якості продукції, законодавчі і нормативні акти у сфері якості, праці вітчизняних і закордонних вчених і фахівців у сфері теорії і практики якості продукції й аналізу конкурентоспроможності, статистичні дані. У ході дослідження використано методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення і практичного порівняння, методи експертних оцінок, відносних комплексних показників, розрахунково-аналітичний метод та метод розрахунку інтегрально показника для досягнення поставленої мети.

Публікації:

- 1) Стаття: Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства
- 2) Стаття: Проблеми формування та розвитку корпоративного управління акціонерними товариствами в Україні
- 3) Тези: Актуальність організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції на підприємстві

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, система

ABSTRACT

The master's dissertation for master's degree on the topic "**Managing the process of ensuring the competitiveness of products (for example, TOW"ADM")**" contains 131 pages, 37 tables, 13 figures, 27 formulas. The list of references has 73 titles.

Actuality of theme. Competitiveness of products is a determining factor in the success of a business entity in the market and forms the final results of its activities. Therefore, the problem of providing and improving the quality of products is relevant for all enterprises and industries. In the management system of an industrial enterprise, one of the most important tasks is to determine the quantitative level (evaluation) of product competitiveness and to organize and organize (regulate) activities aimed at achieving the necessary level of competitiveness of products and ensuring its improvement.

The purpose of the work is to study the process of ensuring the competitiveness of products and to develop a comprehensive program to ensure the competitiveness of products.

In accordance with the stated goal, the following tasks are defined:

- to analyze the essence of the concept of "competitiveness" and the methods of its evaluation;
- to consider the work of leading scientists in the field of product quality;
- to consider methods of assessing the level of competitiveness of products;
- to study the influence of improving the main indicators of competitiveness of products at its general level;
- to assess the competitiveness of enterprise products using several methods;
- develop the main ways to increase the competitiveness of the company's products.

The object of research is the process of ensuring the competitiveness of products.

Subject of research - the theoretical and practical bases for ensuring the competitiveness of products at the enterprise.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the thesis - economic theory of product quality, legislative and regulatory acts in the field of quality, the work of domestic and foreign scientists and experts in the field of theory and practice of product quality and competitiveness analysis, statistical data. In the course of the research, methods of analysis and synthesis, theoretical generalization and practical comparison, methods of expert assessments, relative complex indicators, calculation and analytical method and method of calculating the integral indicator for achievement of the set goal were used.

Publications:

- 1) Article: Scientific approaches to managing the competitiveness of the enterprise
- 2) Article: Problems of formation and development of corporate governance of joint-stock companies in Ukraine
- 3) Abstracts: Relevance of organizational and economic support of the competitiveness of products at the enterprise

Keywords: *competitiveness, management, system*

ВСТУП

Актуальність теми. Значимість проблем управління, які зачіпають питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, викликана тим, що досягнення необхідного ступеня конкурентоспроможності підприємствами виступає одним із ключових завдань української політики в області якості і управління виробництвом. В умовах мінливої ситуації, жорсткої конкурентної боротьби, ризику і невизначеності підприємства повинні не тільки концентрувати увагу на поточний стан справ, а й виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволить встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених розглядали теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства: А.Маршалла, Е.Демінга, М.Портера, Ф.Котлера, Ф.Кросбіта ін. Також досліджували це питання вчені СНД: Р. Фатхутдинова, М.Кричевського, Г.Азоева, І.Фурса, та ін., а також вітчизняних науковців: З.Борисенка, В.Діканя, В.Діденка, А.Дударя, С.Мочерного та багатьох та інші.

Частина вчених і економістів розглядає конкурентоспроможність в рамках внутрішнього середовища організації, визначаючи досягнення певного рівня конкурентоспроможності природним функціонуванням підприємства. Ефективність функціонування підприємства в умовах ринку передбачає активний пошук і розробку кожним з них власної стратегії підвищення їх конкурентоспроможності. Саме конкурентна стратегія встановлює напрямок діяльності підприємства у визначенні типу конкурентної переваги.

Мета роботи полягає є дослідженні процесу забезпечення конкурентоспроможності продукції та розробці комплексної програми забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- проаналізувати сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та методики її оцінки;

- розглянути роботи провідних вчених в галузі якості продукції;
- розглянути методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції;
- дослідити вплив підвищення основних показників конкурентоспроможності продукції на її загальний рівень;
- оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства за допомогою декількох методів;
- розробити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

База дослідження: ТОВ «АДМ»

Методи дослідження. Теоретична і методологічна основа дипломної роботи – економічна теорія конкурентоспроможності підприємства, законодавчі і нормативні акти, праці вітчизняних і закордонних вчених і фахівців у сфері теорії і практики й аналізу конкурентоспроможності, статистичні дані. У ході дослідження використано методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення і практичного порівняння, методи експертних оцінок, відносних комплексних показників, розрахунково-аналітичний метод та метод розрахунку інтегрально показника для досягнення поставленої мети.

Практична значущість для підприємства відображається у розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення щодо удосконалення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції доведені до рівня практичних рекомендацій. Результати дипломної роботи знайшли практичне застосування на ТОВ «АДМ». Керівництвом ТОВ «АДМ» було використано

запропоновані рекомендації, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність продукції (акт впровадження № 43 від 20.11.18).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу

Основною умовою розвитку і ефективного функціонування сучасних підприємств в ринкових умовах є їх висока конкурентоспроможність. В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розробки довгострокових стратегій розвитку промислових підприємств, які визначали чіткі орієнтири на майбутню перспективу і допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довгострокових конкурентних переваг.

Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики залишається актуальним дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку, оскільки загострення конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку національної економіки знижує конкурентні переваги вітчизняних промислових підприємств і перешкоджає досягненню їх стійких ринкових позицій.

Досліджуючи теоретичні аспекти по конкурентоспроможності підприємств слід зауважити, що загальноприйнятого визначення даного поняття не існує. На основі досліджень вчених, які вивчали дану проблематику, можна сформулювати поняття конкурентоспроможності підприємства як здатність підприємства випускати і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, яка буде мати конкурентні переваги в порівнянні з товарами - аналогами конкурентів в певний проміжок часу на певному ринку, а також формувати динаміку результативності позитивних змін основних показників прибутковості і підвищення вартості власного капіталу компанії.

У зарубіжній і вітчизняній літературі широко представлені фактори, що

забезпечують конкурентні переваги організації.

Вчені в залежності від своїх поглядів і області досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

До внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути віднесені наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів, підвищення ефективності системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування і реклами, стабільна інноваційна діяльність, можливість швидкого переналагодження обладнання та технологічного переозброєння, стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності, поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності та ін.

Сучасна теорія конкуренції в своєму розпорядженні різні концепції, методи, моделі та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств впровадження знаходить лише мала частка теоретичних розробок. Сучасна теорія конкуренції в своєму розпорядженні різні концепції, методи, моделі та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона одержала назву «ланцюгова реакція» Демінга (рис. 1.1).

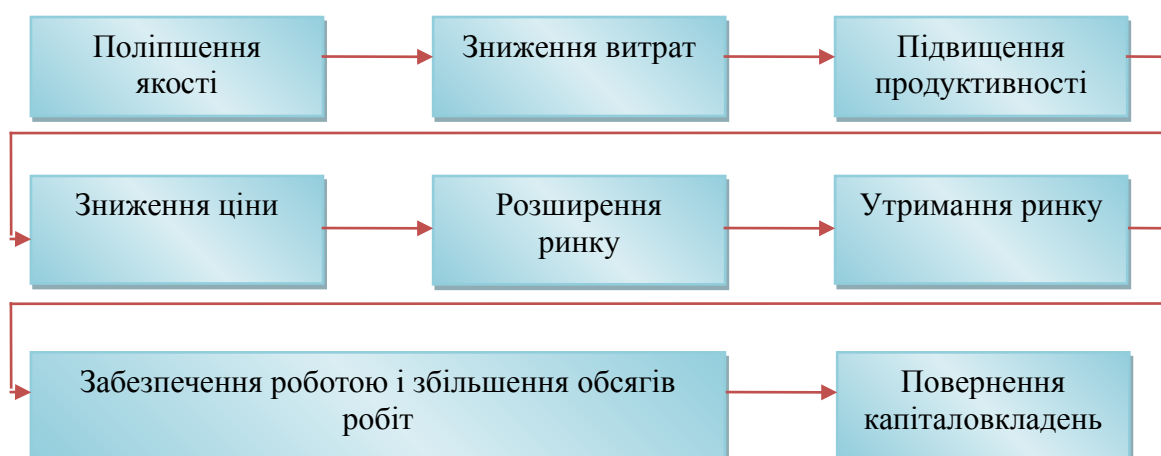


Рис. 1.1. «Ланцюгова реакція» Демінга

Джерело [16]

Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств впровадження знаходить лише мала частина теоретичних розробок.

Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників. Сформувані механізми і інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посиленням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей щодо формування довгострокових конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого - створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому. Джуран є автором концепції AQI (Annual Quality Improvement) – концепція щорічного поліпшення якості. Поліпшення якості це перевищення уже досягнутих результатів роботи у сфері якості, пов'язане прагненням людини встановити новий рекорд.

Безперервне поліпшення, за Джураном, подібне рухові вгору сходами: кожний прорив у поліпшенні завершується фазою стабілізації, тобто утриманням досягнутих результатів і попередженням регресії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема безперервного поліпшення якості за Джураном

Джерело [16]

Сучасна світова економіка функціонує в умовах глобалізації та інтернаціоналізації виробництва. Це призвело до інтенсифікації та ускладнення форм і методів конкуренції, особливо на міжнародному рівні. Однак, конкуренція на національному рівні також знаходиться під впливом факторів глобалізації. В умовах глобалізації проводиться поділ ринків за типом конкуренції: ринки традиційної помірної конкуренції і ринки гіперконкуренції, що з'явилися в результаті діяльності транснаціональних компаній [5]. У зв'язку з цим проблеми забезпечення, розробки та впровадження адекватних інструментів підтримки і підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємств вимагають свого вирішення і подальшої розробки.

Традиційні методи забезпечення конкурентоспроможності здібності підприємств можна розглядати за двома групами: фінансові та нефінансові методи [3].

Нефінансові методи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції, але не розглядають інші аспекти діяльності компанії, до цих методів належать:

- управління якістю;
- управління асортиментом продукції;
- післяпродажне сервісне обслуговування;
- маркетингові інструменти;
- цінова політика і т.д.

Фінансові методи підвищення конкурентоспроможності компаній включають:

- управління постійними і змінними витратами;
- управління оборотним капіталом;
- управління інтелектуальним капіталом;

- амортизаційна політика;
- управління грошовими потоками;
- ризик
- менеджмент;
- управління запасами;
- інвестиційна політика тощо

Всі розглянуті методи є традиційними і в сучасних умовах потребують коригування та доповнення відповідно до нових вимог ринку до конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації [2,6].

Зміна вимог ринку проявляється за такими напрямками:

1. Глобалізація привела до зниження або повного зникнення бар'єрів входу на ринок. Для великих компаній це призводить до посилення конкуренції. Для середніх і дрібних підприємств зростає ризик ведення бізнесу.

2. В умовах глобалізації активізувалося використання нових технологій для розширення можливостей бізнесу, наприклад, Інтернет та електронна торгівля. Однак, це вимагає швидкої адаптації до нових технологій і підвищення витрат на технологічні оновлення.

3. У сучасних умовах зростає швидкість передачі інформації, відповідно знижуються витрати на комунікації і транспортні витрати. В результаті переваги гравців, давно присутніх на ринках, в порівнянні з новими гравцями зникають. Істотно складніше бути переважним володарем унікальної інформації про ринок.

4. В умовах глобалізації ускладнилася структура фінансового сектора, підвищилися його роль і вплив на економічні процеси [3]. Відбувається лібералізація транскордонного руху капіталу. Іноземні індивідуальні інвестори можуть купувати корпоративні цінні папери, як наслідок активізувалися ринкові

посередники, з'явилися нові фінансові інструменти. Розвиток фондових ринків і підвищення компаніями мобілізувати фінансові ресурси практично без обмежень за допомогою банків і шляхом емісії облігацій.

Для мінімізації податкового тягара компанії отримали можливість використовувати офшорні зони.

5. Так чином очевидною стає необхідність використання сучасних фінансових інструментів забезпечення глобальної конкурентоспроможності, орієнтованих на облік основних чинників глобалізації сучасної економіки.

Фінансові методи підвищення конкурентоспроможності підприємств набувають вирішального значення у формуванні глобальної конкурентоспроможності, вони відрізняються комплексним впливом на всі сфери діяльності компаній, дозволяють мінімізувати витрати, максимізувати прибуток, нарощувати економічний, фінансовий, інтелектуальний потенціал компанії.

Формування сучасних підходів до забезпечення глобальної конкурентоспроможності та моделі оцінки глобальної конкурентоспроможності підприємств дозволяє компаніям поліпшити свою ринкову позицію [34, с. 15].

У той же час, чисто витратний підхід в оцінці не буде правильним, так як забезпечення ефективної (можливо витратною) логістики дозволяє не тільки підтримувати стійкі відносини з контрагентами, споживачами, замовниками, а й сприяти залученню нових, що, в свою чергу, дозволяє нарощувати продажі і збільшувати прибуток. Таким чином, беручи до уваги, що логістика впливає не тільки на економічні показники, а й здатна забезпечувати приріст репутаційного капіталу, оцінка ефективності роботи логістичної системи промислового підприємства не може бути зведена виключно до аналізу витрат.

Питанням представлення даних і алгоритмам побудови рейтингової оцінки для відображення різних сторін економічного стану підприємства присвячена велика література. Скромні можливості статті не дозволяють дати детальний аналіз цих робіт, але слід зазначити, що підходи до формування рейтингу в них мають ті чи інші недоліки. До числа таких недоліків можна

віднести закритість інформації, необхідної для формування рейтингу, неврахування масштабів діяльності підприємства, невизначеність в знаходженні вагових коефіцієнтів і ін.

Для формування системи показників оцінки ефективності управління логістичними процесами промислового підприємства пропонуємо використовувати методику розрахунку рейтингу окремих груп ключових показників. Дана методика дозволяє представити ці показники в формі, придатній для використання комплексом інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління логістичними процесами промислового підприємства. При розробці методики були використані наявні в літературі елементи варіанти розрахунку рейтингу інвестиційного клімату промислового підприємства [23, с.15].

1. Обчислення рейтингу для групи «Фінансові показники». Цей рейтинг включає «логістичні складові» наступних показників: оборотні активи, оборотність активів, собівартість, комерційні витрати, прибуток від продажів, рентабельність активів [24, с.85]. В роботі було обґрунтовано, що саме ці показники фінансового стану підприємства можна розглядати як залежні від логістичної діяльності, а їх «логістичні складові» відображають вплив цієї діяльності в динаміці. До групи цих показників були віднесені фінансові показники, величина яких через величину запасів залежить від величини оборотних активів і загальної суми активів підприємства. Від логістики, внаслідок можливого скорочення виробничих витрат, залежить також величина собівартості, а з урахуванням впливу логістики на витрати утримання запасів, транспортні та складські витрати в дистрибутивної мережі і величина комерційних витрат, т. е. на комерційні витрати. [25, с.55].

Конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють наступні фактори:

1) корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);

2) ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

3) інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Критерій оцінки конкурентоспроможності товару – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності. Характеристики основних критеріїв оцінки наведено в таблиці 1.2 [28, с. 143].

Конкурентоспроможність продукції формується як сума зусиль виробника, спрямованих на забезпечення якості продукції на етапах передвиборчого маркетингу, на всіх стадіях виробництва продукції і на етапі обслуговування продукції у споживача (рис. 1.3).

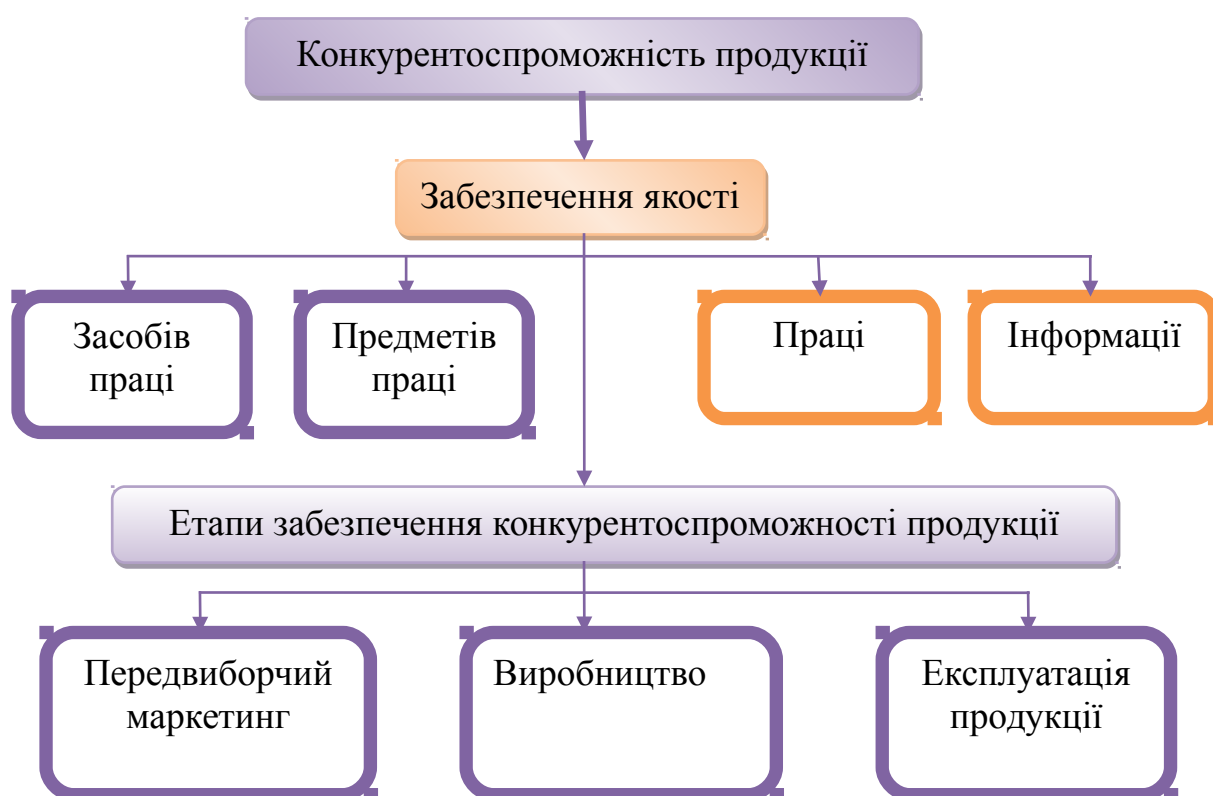


Рис. 1. 3. Модель забезпечення конкурентоспроможності продукції

Джерело [21]

Блок 1. Передвиборчий маркетинг. Він містить вивчення підприємством причин незадоволеного попиту споживачів і розроблення заходів щодо їх усунення.

Блок 2. Виробництво. Містить забезпечення якості продукції на стадіях постачання, виготовлення та реалізації продукції.

Блок 3. Експлуатація послуги. Містить забезпечення якості продукції на етапі її гарантійного обслуговування, спрямоване на зберігання і підвищення конкурентоспроможності під час ремонту та обслуговування продукції у споживача [17, с. 231].

Для оцінки конкурентоспроможності важливо знати, що споживач прагне купувати не так товари, як весь комплекс пов'язаних з ними послуг, важливих для покупця. Отже, оцінку конкурентоспроможності потрібно поводити систематично.

Особливість конкурентоспроможності продукції полягає в тому, що для її оцінки використовуються різні групи показників залежно від її специфіки. Найпоширенішими є такі підходи, при яки конкурентоспроможність продукції характеризується трьома основними групами показників [38, с. 54]:

1. Показники корисності, серед яких виділяють якість, ефективність використання, призначення продукції.
2. Показники, які відображають витрати споживачів при задоволенні їх попиту за допомогою даних виробів. Тобто це витрати на виробниче споживання, на технічне обслуговування, на ремонт продукції.
3. Показники конкурентоспроможності, серед яких виділяють спосіб просування продукції на ринку, умови постачання товару, наявність збуту та обслуговування.

Інформаційна база оцінки конкурентоспроможності складається з системи показників, серед яких виділяють якісні та економічні.

Якісні показники конкурентоспроможності характеризують споживацькі властивості та науково-технічний рівень продукції. Вони поділяються на

класифікаційні, які визначають сферу застосування та умови використання продукції, та на оцінкові, які свідчать про кість продукції.

Економічні показники конкурентоспроможності характеризують сумарні витрати споживача на задоволення його потреб через цю продукцію, що становить ціну споживання.

До складу ціни споживання входить як відпускна ціна, так і витрати у споживача цієї продукції за весь період її служби. Тобто,

$$Цс = Цв + Вс, \quad (1.2),$$

де: $Цс$ – ціна споживання; $Цв$ – ціна відпускна; $Вс$ – витрати у споживача цієї продукції за весь нормативний період її служби.

Для споживача ціна споживання виробу означає доволі значну вагу, тому чим нижча ціна споживання товару, тим вища його конкурентоспроможність.

Система показників, яка відображає оцінку рівня конкурентоспроможності продукції, має відповідне інформаційне забезпечення. Інформаційну базу оцінки конкурентоспроможності продукції представлено на рис. 1.4 [26, с. 243].

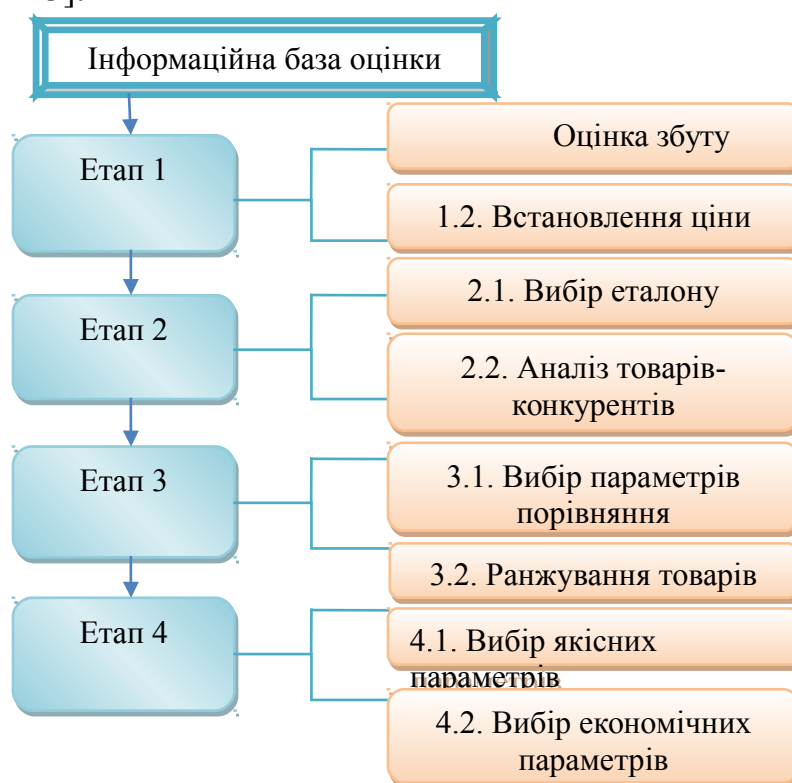


Рис. 1.4. Інформаційна база оцінки конкурентоспроможності продукції

Джерело [18]

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, вимагає управління та, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, технологію, обладнання аніе, зайнятість, кваліфікацію, ринки збуту, продукцію, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. [4, с. 245]

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з управління розташовують ці переваги в такому порядку.

1. Розробка і вибір типу стратегії заохочує керуй телей постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії сприяє чіткої координації зусиль, що вживаються компанією.
3. Стратегія дозволяє встановити показники діяльності і в подальшому їх контролювати.
4. Обрана стратегія змушує компанію чітко визначати свої завдання.
5. Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.
6. Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб [28, с. 119].

Оскільки конкурентоспроможність висловлює результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи (виробничих, економічних, науково-технічних) і зовнішніх відносин між промисловими підприємствами, тому для кардинального поліпшення результатів діяльності слід виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення і стратегічні альтернативи. Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки – базовими вихідними положеннями,

дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки.

Наприклад, це такі принципи: принцип інтегральності (поглиблення і конкретизацію зв'язків між факторами конкурентоспроможності); принцип діалектичності (необхідність розгляду сукупності факторів у розвитку); принцип відносності конкурентоспроможності (передбачає порівняльний характер оцінки (обрані критерії одного товару порівнюються з критеріями іншого товару, взятими за базові) тощо.

Конкурентоспроможність у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

Найбільшою конкурентоспроможністю (K_T) на ринку володіє той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект по відношенню до ціни споживання ($\Pi_{\text{спож}}$), тобто умова конкурентоспроможності товару має вигляд:

$$K_T = \frac{E_{\kappa}}{\Pi_{\text{спож}}} = \max \quad (1.3),$$

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників — його якості і ціни споживання, тобто конкурентоспроможність можна представити як функцію цих двох показників:

$$K_T = f(E_n / \Pi_{\text{спож}}) \quad (1.4),$$

Ця формула розкриває сутність конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників — його якості і ціни споживання.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства -це система елементів, призначена для відображення числової оцінки певного виду потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємства - це

інтегральна числова характеристика, за допомогою якої проводиться оцінка кінцевих результатів діяльності підприємства. [21, с. 94]

Конкурентоспроможність підприємства може забезпечуватися за рахунок придбаних даним підприємством різного роду переваг в порівнянні з основними його конкурентами, таких як: фінансових, економічних, кадрових, іміджевих, інвестиційних тощо [28, с. 199].

Незважаючи на відмінності у формулюваннях поняття «конкурентоспроможність», які буде розкрито в науковій літературі, спільним є те, що рівень конкурентоспроможності визначається, в кінцевому рахунку, покупцем, який вибирає торгове підприємство і визнає обслуговування в ньому відповідним своїх потреб. Конкуренція змушує підприємства постійно шукати шляхи підвищення якості обслуговування. Особливо гостро це питання постало останнім часом, оскільки мова йде не тільки про завоювання покупців, а й прямий економії їх ресурсів. У зв'язку з цим цілеспрямовано підвищується якість обслуговування при реалізації товарів і послуг а також при здійсненні після продажного обслуговування. [29, с. 354].

У сучасних ринкових умовах найважливішими чинниками маркетингової середовища підприємств і одними з основних об'єктів маркетингових досліджень є конкуренція і конкурентоспроможність, які представляють собою фундаментальні і невід'ємні атрибути будь-якої ринкової економіки, в тому числі і розвивається, і є, в кінцевому підсумку, необхідними умовами розвитку підприємницької діяльності.

Метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% \quad (1.5),$$

де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i=1,2,3,\dots,n$); P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{io} - величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю; n - кількість параметрів.

Оскільки параметри можуть оцінюватися різним способом, то при оцінці за нормативними параметрами одиничний показник приймає лише два значення - 1 або 0. Якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник рівний 1, якщо параметр продукції в норми і стандарти не укладається, - рівний 0. При оцінці за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більше або рівний одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо аналізована продукція має параметр, значення якого перевищує потреби покупця, то вказане підвищення не оцінюватиметься споживачем як перевага і одиничний показник по даному параметру не може мати значення 100% і при розрахунках повинна використовуватися мінімальна з двох величин – 100% або фактичне значення цього показника. Якщо за базу оцінки береться зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулами:

$$q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% \quad (1.6),$$

$$q'_i = (P_{io} / P_i) * 100\% \quad (1.7),$$

де q'_i, q_i - одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим технічним параметром.

З формул (1.6) і (1.7) вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідають підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для надання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків, порівняно з товаром – аналогом, проте не враховує вплив на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, тому широке поширення знайшли комплексні та змішані методи оцінки.

Комплексний метод. Метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується та зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (1.8),$$

де $I_{\text{гп}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром, що розраховується за формулою (1.7).

Особливістю даної формули є те, що якщо хоч би один з одиничних показників рівний 0, що означає невідповідність параметра обов'язковій нормі, то груповий показник також рівний 0. Очевидно, що товар при цьому буде не конкурентноздатний.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою:

$$I_{\text{тп}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.9),$$

де $I_{\text{тп}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, що характеризують потребу.

Одержаний груповий показник I_{III} характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потреби по всьому набору технічних параметрів; чим він вище, тим повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень. Іноді з метою спрощення розрахунків і проведення орієнтовних оцінок з технічних параметрів може бути вибрана найбільш вагома група або застосований комплексний параметр – корисний ефект, який надалі бере участь в порівнянні.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою:

$$B = B_o + \sum_{i=1}^T CB_i \quad (1.10),$$

де B – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; B_o – одноразові витрати на придбання продукції; CB_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i -го року її служби; T – термін служби; i – рік по порядку.

При цьому:

$$CB_i = \sum_{j=1}^n B_j \quad (1.11),$$

де B_j – експлуатаційні витрати за j – тою статтею; n – кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком «мінус»).

Розрахунок групового показника по економічних параметрах здійснюється за формулою:

$$I_{EP} = B_{OP} / B_3 \quad (1.12),$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами; B_{OP}, B_3 повні витрати споживача відповідно оцінюваної продукції та зразку.

Формули (1.7) і (1.8) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, оскільки відношення повних витрат певною мірою компенсує вплив коефіцієнта приведення на величину I_{EP} . У разі потреби врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (1.11) і (1.12) приймають вигляд:

$$B = B_O + \sum_{i=1}^T CB_i * \alpha_i \quad (1.13),$$

Відповідно підрахунок групового показника по економічних параметрах проводиться за формулою:

$$I_{EP} = (B_O + \sum B_{OPi} * \alpha_i) / (B_3 + \sum B_{3i} * \alpha_i) \quad (1.14),$$

де B_O, B_3 – одноразові витрати на придбання відповідно оцінюваної продукції та зразка; B_{OPi}, B_{3i} – сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно аналізованої продукції та зразка в i -тому році; T – термін служби товару; α_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

У сучасних ринкових умовах найважливішими чинниками маркетингової середовища підприємств і одними з основних об'єктів маркетингових досліджень є конкуренція і конкурентоспроможність, які представляють собою фундаментальні і невід'ємні атрибути будь-якої ринкової економіки, в тому числі і розвивається, і є, в кінцевому підсумку, необхідними умовами розвитку підприємницької діяльності.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка (III) здійснюється за формулою:

$$III = I_{III} * \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \quad (1.15),$$

Показник відображає відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця з придбання і

споживання виробу. Якщо $ІІ < 1$, то даний товар поступається зразку щодо конкурентоспроможності, а якщо $ІІ > 1$, то перевершує.

Якщо аналіз проводиться по декількох зразках, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції по обраній групі аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників по кожному окремому зразку:

$$ІІ_{сер} = \sum_{i=1}^n ІІ_i * R_i \quad (1.16),$$

де $ІІ_{сер}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків; $ІІ_i$ – показник конкурентоспроможності відносно i -го зразка; R_i – вагомість i -го зразка в групі аналогів; n – кількість аналогів.

Змішаний метод оцінки є поєднання диференціального і комплексного методів. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення). Методи оцінки конкурентоспроможності товару можна класифікувати за певними критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності товару

Критерій	Види методів
Принцип, що використовується	✓ <i>органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні</i> (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності);
	✓ <i>експериментальні</i> (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності, а також у рамках споживчої експертизи, дозволяють оцінити рівень якості товарів в реальних умовах експлуатації);
	✓ <i>розрахункові</i> (застосовуються для визначення групового і узагальненого критеріїв);
	✓ <i>статистичні</i> (використовуються при оцінці конкурентоспроможності товарів за результатами їх продажу (виявлення «лідерів продажу»), послуг зв'язку, установ культури).

Номенклатура критеріїв	<p>✓ <i>прямі</i> (засновані на номенклатурі критеріїв, що включає як мінімум якість (рівень якості) і ціну, і дозволяють розрахувати інтегральний показник якості або оцінювати відношення якості/ціна.);</p> <p>✓ <i>непрямі</i> (засновані на номенклатурі, що включає один з двох основних критеріїв - якість або ціну чи інші критерії, які опосередковано характеризують якість або відношення якості/ціна (для непрямой оцінки споживачем конкурентоспроможності ряду послуг (медичних і туристичних, з ремонту, будівництва житла) використовується критерій «імідж», за яким опосередковано судять про якість послуг; приклад опосередкованої характеристики «якість — ціна» легкових автомобілів - ступінь їх угону))</p>
Стадії ЖЦ товару на період оцінки	<p>✓ <i>методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції</i> (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни споживання нових зразків товарів (на випробувальній базі виробника, як правило, проводяться порівняльні випробування проектного зразка і зарубіжних аналогів за всіма основними показниками якості)</p> <p>✓ <i>методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації</i> (використовують торгові і споживчі організації (у торгових організаціях оцінюють конкурентоспроможність на основі обсягу продажу, рівня реалізації, швидкості продажу товарів-аналогів)</p>
Ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів товару	<p>✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості;</p> <p>✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом врахування лише одного, найбільш важливого якісного показника, і продажної ціни;</p> <p>✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції</p>
Спосіб відбору значущих якісних	<p>✓ відбір здійснюється суб'єктами оцінки;</p> <p>✓ відбір здійснюється на основі опитування експертів (у т.ч.</p>

та цінових аспектів товару	фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємства, ✓ представників керівництва тощо); ✓ відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів;
За показниками, на основі яких здійснено оцінку	✓ диференційований; ✓ комплексний; ✓ змішаний
Форма представлення результатів оцінки	✓ розрахунково-аналітичний метод, у т.ч. розрахунок інтегрального показника як: співвідношення групових якісного та цінового показників; добутку індексів по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; сумування зважених оцінок по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; ✓ матричний метод ("Матриця Нільсена" тощо); ✓ графічний метод ("Багатокутник конкурентоспроможності" тощо).

Окрім основних, вищеописаних в таблиці методів іноді застосовуються й інші методи оцінки конкурентоспроможності.

Розрахунково-аналітичний метод. Найчастіше розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару (K_{int}) здійснюють за формулою:

$$K_{int} = I_{TP} / I_{EP}, \quad (1.17),$$

де I_{TP} – індекс технічних параметрів (індекс якості); I_{EP} – індекс економічних параметрів (індекс цін). Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_i * v_i \quad (1.18)$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра; v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра. Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються таким чином:

$$q_i = P_{оцін} / P_{баз} \quad (1.19),$$

де $P_{оцін}$ – значення конкретного параметра оцінюваного виробу; $P_{баз}$ – значення цього ж параметра базового виробу.

Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу:

$$I_{EP} = \frac{C_{спож}^{оцін}}{C_{спож}^{баз}} \quad (1.20),$$

де $C_{спож}^{оцін}$, $C_{спож}^{баз}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується у наступний спосіб:

$$C_{спож}^{оцін} = C_{продажу} + M \quad (1.21),$$

де $C_{продажу}$ — продажна ціна товару; M — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо $K_{інт.оп} > K_{інт.та}$, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний базу для порівняння; якщо $K_{інт.оп} < K_{інт.та}$, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару — суперника; якщо $K_{інт.оп} = K_{інт.та}$, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів.

Модель Розенберга. Модель виходить з того, що споживачі оцінюють товари з погляду їх придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається формулою:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij} \quad (1.22),$$

де A_j — суб'єктивна придатність товару (відношення до товару); V_j — важливість мотиву для споживача; I_{ij} — суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву i .

Конкурентоспроможність підприємства — це система елементів, призначена для відображення числової оцінки певного виду потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємства — це інтегральна числова характеристика, за допомогою якої проводиться оцінка кінцевих результатів діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність товару це поєднання споживчих характеристик і властивість товару, що відрізняють його від інших аналогових

товарів за рівнем витрат на його придбання, експлуатацію, а так само за ступенем задоволення потреб покупців.

Конкурентоспроможність підприємства це здатність підприємства боротися за своє місце на ринку, за рахунок різного роду переваг в порівнянні з основними його конкурентами, таких як: фінансових, економічних, кадрових, іміджевих, інвестиційних тощо.

Існує ще одна модель, схожа з моделлю Розенберга, але має більш практичний характер. Значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту [17, с.45]:

$$Q_i = \sum_{k=1}^n X_k Y_{ik} \quad (1.23),$$

де Q_j - оцінка споживачами марки j ; X_k - важливість характеристики k ($k=1, \dots, n$) марки з погляду споживачів; Y_{jk} - оцінка характеристики марки j з погляду споживачів.

Модель з ідеальною точкою. Особливість методу – введення додаткової компоненти – ідеальної величини характеристики товару:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k |B_{jk} - I_k|^r \quad (1.24),$$

де Q_j - оцінка споживачами марки j ; W_k – важливість характеристики k ($k=1, \dots, n$); B_{jk} – оцінка характеристики марки j з погляду споживачів; I_k – ідеальне значення характеристики марки j з погляду споживачів; r – параметр, що означає при $r=1$ постійну, а при $r=2$ – спадаючу граничну користь.

Оцінка на основі рівня продаж. Критерій визначення рівня конкурентоспроможності – відносна частка продажу B_{oi} оцінюваного товару, порівняного з товаром-конкурентом:

$$B_{oi} = \frac{M_o}{M_o + M_i} \quad (1.25),$$

де M_o, M_i – обсяги продажу оцінюваного товару та i -го аналога.

Імовірність B_{oi} – це перевага одного товару (продукції, що оцінюється) перед іншим товаром (i -м його аналогом). Таку апіорну оцінку можна одержати за допомогою експертних методів.

Знайдені тим або іншим способом значення переваги B_{oi} товарів дозволяють обчислити апіорні оцінки очікуваної частки продажу на даному ринку продукції й її аналогів:

$$B_o = \frac{1}{1 + \sum_{i=1}^N (1 - B_{oi}) / B_{oi}} \quad (1.26),$$

$$B_i = \frac{1}{1 + \sum_{j \neq i}^N (1 - B_{ji}) / B_{ji}} \quad (1.27),$$

де B_o, B_i - очікувані частки продажу відповідно оцінюваної продукції й i -го аналога; N – число аналогів-конкурентів; B_{oi} – перевага оцінюваної продукції щодо i -го аналога; B_{ji} – перевага j -го щодо i -го аналога.

Оцінка на основі непрямой характеристики конкурентоспроможності продукції:

$$K_c = 1 - \frac{\text{Залишки нереалізованої продукції на кінець року}}{\text{Річний випуск продукції}} \quad (1.28),$$

Проте оцінка даним методом не може бути об'єктивною, адже підприємство може наприклад випускати мінімальні обсяги продукції і залишків може й не бути, але продукція не може вважатись конкурентоспроможною.

У табл. 1.2 наведено основні етапи оцінки конкурентоспроможності промислової продукції.

Таблиця 1.2

Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції

Проведення маркетингових досліджень по вивченню ринку
Вивчення ринкового потенціалу (ємності ринку), дослідження позицій конкурентів, вивчення інформації про споживачів. На основі маркетингових досліджень формуються вимоги до товарів.
Формулювання вимог до виробу
Головні критерії: технічний рівень продукції; відповідність рівня якості продукції

вимогам міжнародних стандартів, законодавчих актів країни-імпортера та специфічним вимогам споживачів; відповідність рівня якості продукції в експлуатації і споживанні вимогам нормативно-технічної документації; рівень витрат споживача на придбання продукції, оплату митних зборів, податки, транспортування, монтаж, налагодження придбаного обладнання, оплату запасних частин, обслуговування та ремонт виробів, оплату матеріалів, палива, електроенергії тощо.

Визначення мети аналізу конкурентоспроможності

Цілі аналізу конкурентоспроможності формуються залежно від стадії життєвого циклу виробу.

Базуючись на встановлених цілях, здійснюється визначення переліку параметрів виробів, які підлягають оцінці і кількісно характеризують властивості продукції.

Визначення переліку параметрів виробу, що підлягають оцінці

Серед якісних показників можна виділити дві категорії параметрів: «жорсткі» і «м'які».

«Жорсткі» параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ним основні характеристики, зміна і, тим більше, заміна яких можуть здійснюватися у визначених, відносно стабільних межах, заданих конструктивними принципами виробу (технічні параметри, які включають показники призначення і показники ергономічності; параметри відповідності міжнародним і національним стандартам, нормативам, законодавчим актам тощо).

«М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару (дизайн, колір, упаковку і т.п.). В даний час, коли ринок заповнений різноманітними товарами, зокрема з схожими «жорсткими» показниками, зростає значення «м'яких» параметрів, що додають товарам особливу привабливість. При визначенні переліку параметрів виробу, які підлягають оцінці, аналізі нормативних параметрів доцільно керуватись: діючими міжнародними (ІСО, МЕК тощо) та регіональними стандартами, національними, іноземними та вітчизняними стандартами; діючою нормативно-законодавчою базою; технічними регламентами країни-експортера та країни-імпортера, які встановлюють вимоги на продукцію, що ввозиться до країни; документацією на постачання; каталогами, проспектами та стандартами фірм-виробників даної продукції; патентною та кон'юнктурно-економічною документацією; результатами сертифікації продукції.

Далі необхідно ці параметри кількісно визначити, що просто здійснити для «жорстких» параметрів, кожний з яких має певні значення (або діапазон граничних величин), виражені в тих або інших одиницях вимірювання, наприклад, технічні параметри: точність, потужність, сила світла і т.п.

Складнішою проблемою є кількісне визначення «м'яких» параметрів, які не мають, як правило, природної фізичної міри, і тому важко піддаються безпосередній кількісній оцінці. Можливі методи оцінки: органолептичні (побудовані на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї або іншої властивості об'єкту і виразі результатів сприйняття в кількісній (баловій) формі); експертні методи.

При формуванні номенклатури критеріїв, зокрема споживчих показників якості, слід керуватись принципом кваліметрії, згідно якому приймається до розгляду лише обмежене число найбільш істотних характеристик об'єкту оцінки – 8-10 головних показників. При надмірній номенклатурі (характерно для складно-технічних товарів) є небезпека «розчинення» головних показників у великій кількості другорядних. У ряді випадків велике число показників (більше 30—40) створює тільки видимість точного рішення, приводить до багатократного зростання складності розрахунків.

Вибір оцінної бази

Оскільки конкурентоспроможність товару характеризує не саме по собі його якість, а ступінь відповідності якості даного товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінка конкурентоспроможності товару включає зіставлення значень

показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкуренту (базовим або еталонним зразком). Причому вибір товару-еталону представляється одним з найбільш відповідальних етапів процедури оцінки конкурентоспроможності товару.

Як базові можуть бути вибрані наступні параметри: потреба покупців; конкуруючий товар; гіпотетичний зразок товару; група аналогічних товарів; величина корисного ефекту.

Якщо як база порівняння виступає потреба покупців, необхідно вибрати номенклатуру і встановити величини параметрів потреби покупців відносно оцінюваної і конкуруючої продукції. Перелік даних параметрів складається з тих показників, якими споживач користується при оцінці продукції на ринку. При цьому необхідно враховувати ваговитість цих параметрів в їх загальному наборі.

У тому випадку, коли за базу порівняння береться величина необхідного споживачеві корисного ефекту продукції, як еталон виділяється сам корисний ефект.

Джерелами інформації при виборі базового зразка можуть бути: урядові зовнішньоекономічні видання; публікації міжнародних, регіональних та національних організацій по стандартизації і сертифікації продукції; галузева, періодична та спеціальна література; проспекти, каталоги, видання зарубіжних фірм; звіти спеціалістів про відвідування виставок, ярмарок, зарубіжних фірм.

Джерело [27]

Представлені в таблиці етапи є найтипівішими для оцінки конкурентоспроможності продукції на будь-якому підприємстві.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Системний підхід-це метод дослідження об'єктів як системи. Системний підхід дозволяє підвищити якість, а також організованість ефективного управління об'єктами.

Маркетинговий підхід розглядає орієнтацію керуючої підсистеми при вирішенні будь-яких завдань на зовнішніх і внутрішніх споживачів.

При застосуванні даного підходу пріоритетними у виборі критеріїв управління є: підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, якості сервісу і інших чинників; економія ресурсів у виробництві об'єкта за рахунок реалізації фактора масштабу, науково-технічного прогресу, вдосконалення системи менеджменту [31, с. 83].

Функціональний підхід полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій які потрібно виконати для її задоволення. Для виконання цих функцій, створюються альтернативні об'єкти і вибирається той з них, який

вимагає мінімуму сукупних витрат на життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Ланцюжок розвитку об'єкта «потреби-функції» - показники зміни або формування структури системи майбутнього об'єкта [32, с. 70].

Структурний підхід до проблем управління - це визначення значимості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів [33, с. 265].

Нормативний підхід полягає у встановленні нормативів по найважливіших елементів підсистем: цільовий, що забезпечує, керованої і керуючої. Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості та перспективності застосування за масштабом і в часі [33, с. 249]. Показники якості продукції залежно від характеру вирішуваних задач щодо оцінювання рівня якості продукції можна класифікувати таким чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікація показників якості продукції

Ознака класифікації	Групи показників якості продукції
1. За властивостями, що характеризуються	<ul style="list-style-type: none"> ✓ показники призначення; ✓ показники надійності (безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності, збережуваності); ✓ ергономічні показники; ✓ естетичні показники; ✓ показники технологічності; ✓ показники транспортабельності; ✓ показники стандартизації й уніфікації; ✓ патентно-правові показники;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ екологічні показники; ✓ показники безпеки; ✓ економічні показники.
2. За способом вираження	<ul style="list-style-type: none"> ✓ показники ,виражені в натуральних одиницях (кг ,бали, безрозмірні); ✓ показники, виражені у вартісних одиницях.
3. За кількістю властивостей, що характеризуються	<ul style="list-style-type: none"> ✓ одиничні показання; ✓ комплексні показники (групові, узагальнені, інтегральні).
4. За використанням для оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> ✓ базові показники; ✓ відносні показники.
5. Залежно від стадії визначення значень показників	<ul style="list-style-type: none"> ✓ прогнозовані показники; ✓ проектні показники; ✓ виробничі показники; ✓ експлуатаційні показники.

Складено на основі [28]

Коли вибираємо показники якості продукції встановлюється перелік найменувань характеристик продукції, які входять до складу якості продукції та забезпечують можливість оцінювання її рівня якості.

Нижче охарактеризуємо основні групи показників якості продукції.

Характеризують властивості продукції, зумовлюють оптимальний розподіл витрат матеріалів, засобів, праці та часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції.

Необхідно розрізняти такі характеристики показників: трудомісткість, матеріаломісткість та собівартість: сумарну (загальну), структурну, питому, порівняльну та відносну трудомісткість (матеріаломісткість і собівартість).

Сумарна (загальна) трудомісткість (T) продукції визначається кількістю часу, який витрачається виконавцем на виробництво одиниці продукції, і виражається в нормо-годинах або машино-годинах. Розрахунки проводять за формулою [30, с. 148]:

$$T = t_1 + t_2 + \dots + t_k = \sum_{i=1}^k t_i \quad (1.29),$$

де t_i – трудомісткість в окремих цехах, дільницях або видах робіт, які входять до технологічного процесу виготовлення певної продукції;

k – кількість хв, дільниць або видів робіт.

Сумарна (загальна) матеріаломісткість продукції (M) визначається за загальною потребою матеріалів на одиницю продукції, тобто:

$$M = m_1 + m_2 + \dots + m_h = \sum_{i=1}^h m_i \quad (1.30),$$

де m_i – матеріаломісткість i -тої складової продукції;

h – кількість складових.

Важливим відносним показником технологічності, який характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів при виробництві продукції, є коефіцієнт використання матеріалів (K_m). Він визначається за формулою:

$$K_m = \frac{M_r}{M_e} \quad (1.31),$$

де M_r – кількість матеріалу в готовій продукції;

M_e – кількість матеріалу, введенного в технологічний процес.

Сумарна собівартість продукції (S) визначається, залежно від умов оцінювання її технологічності, у вигляді заводської, цехової, повної або неповної (умовної), проектної, планової, звітної тощо. В загальному випадку собівартість складається з витрат на матеріали, заробітну плату, а також непрямі витрати.

Структурна собівартість характеризує витрати на окремі види робіт, які виконуються в окремих цехах, дільницях, лініях тощо, що беруть участь у технологічному процесі виготовлення цієї продукції.

Питома собівартість продукції визначається шляхом ділення сумарної собівартості на одиницю визначального параметра цієї продукції.

Порівняльна собівартість визначається щодо аналогічного базового показника, прийнятого або заданого для порівняльного оцінювання технологічності.

Відносна собівартість визначається як відношення структурної до сумарної і характеризує частку окремих цехів, дільниць, ліній тощо в сумарній собівартості

Це особлива група показників, яка характеризує витрати на розробку, виготовлення і експлуатацію або споживання продукції.

Економічні показники враховуються в інтегральному показнику якості продукції під час підрахунку сумарних витрат на створення і експлуатацію або споживання продукції.

Прикладами характеристик економічних показників можуть бути:

- витрати на розроблення, виготовлення і випробування пробних зразків;
- собівартість виготовлення продукції;
- витрати на витратні матеріали при експлуатації технічних об'єктів.

Усестороннє врахування економічних показників при виготовленні, експлуатації чи споживанні продукції проводиться з метою оцінювання економічної ефективності поліпшення якості продукції.

Методи проведення розрахунків відображені у спеціальних нормативних документах, а загальна їх схема є такою:

- 1) визначення об'єкта й обсягу продукції, стосовно яких виконується рахунок ефективності;

- 2) вибір аналога;
- 3) розрахунок повних витрат на виробництво продукції й аналога;
- 4) розрахунок експлуатаційних витрат для продукції й аналога;
- 5) визначення поправкових коефіцієнтів;
- 6) обчислення величини економічного ефекту від поліпшення продукції.

Характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими, а також рівень уніфікації з іншими виробами.

До *стандартних* належать складові виробу, які виготовляють за державними або галузевими стандартами.

Уніфікованими є:

- складові виробу, які виготовляють за стандартами підприємства хоча б у двох різних виробках цього підприємства;
- складові виробу, що не виготовляються на цьому підприємстві, а надходять зі сторони, як кооперування;
- запозичені складові виробу, тобто раніше спроектовані для певного виробу і використані у двох або більше виробках.

Підвищення якості – заходи, які приймає кожна організація з метою підвищення ефективності та результативності діяльності і процесів, для отримання вигоди як для організації, так і для споживачів.

Необхідність поліпшення якості продукції в сучасних умовах диктується такими обставинами як:

- потреби науково-технічного прогресу;
- зміна споживчих запитів населення;
- нестача або обмеженість природних ресурсів;

- підвищення значення матеріального стимулювання в ринкових умовах, коли кожна людина, яка краще працює, може придбати за свою платню більш високоякісний товар;
- розвиток зовнішньої торгівлі.

Рівень якості засобів виробництва і предметів споживання безпосередньо впливає на структуру виробництва, функціональний розподіл потужностей підприємства. Підвищення технічного рівня засобів праці і якості предметів праці дозволяє використовувати більше інвестиційних і матеріальних ресурсів для випуску споживчих товарів, а поліпшення якості продукції створює додаткові фінансові можливості для масштабнішого інвестування і швидшого розвитку відповідних галузей. Технічний рівень машин і устаткування у певній мірі визначає структуру виробничих потужностей, використовуваних для виготовлення нових знарядь праці та запасних частин до них.

Не потребує особливих доказів безпосередній вплив більш надійної техніки та якісних конструкційних матеріалів на ефективне використання основних і оборотних фондів підприємств, обсяг витрачання інвестиційних ресурсів.

Зрештою, високоякісна продукція повніше і дешевше задовольняє різноманітний попит населення на споживчі товари (рис.1.5). Лише постійний і зростаючий випуск конкурентоспроможної продукції (за технічним рівнем, дизайном, продажною ціною, експлуатаційними витратами) є необхідною умовою виходу того чи іншого підприємства на світовий ринок, формування сталого іміджу продуцента як економічно надійного партнера на ньому, забезпечення стабільного прибутку і фінансового становища.

Неухильне зростання ефективності виробництва на кожному підприємстві за рахунок якісних чинників передбачає чітке визначення і комплексне використання усіх можливих шляхів поліпшення якості продукції. Останні за своїм змістом та цілеспрямованістю можна об'єднати у три взаємозв'язані групи:

- 1) технічні;
- 2) організаційні;
- 3) соціально-економічні.

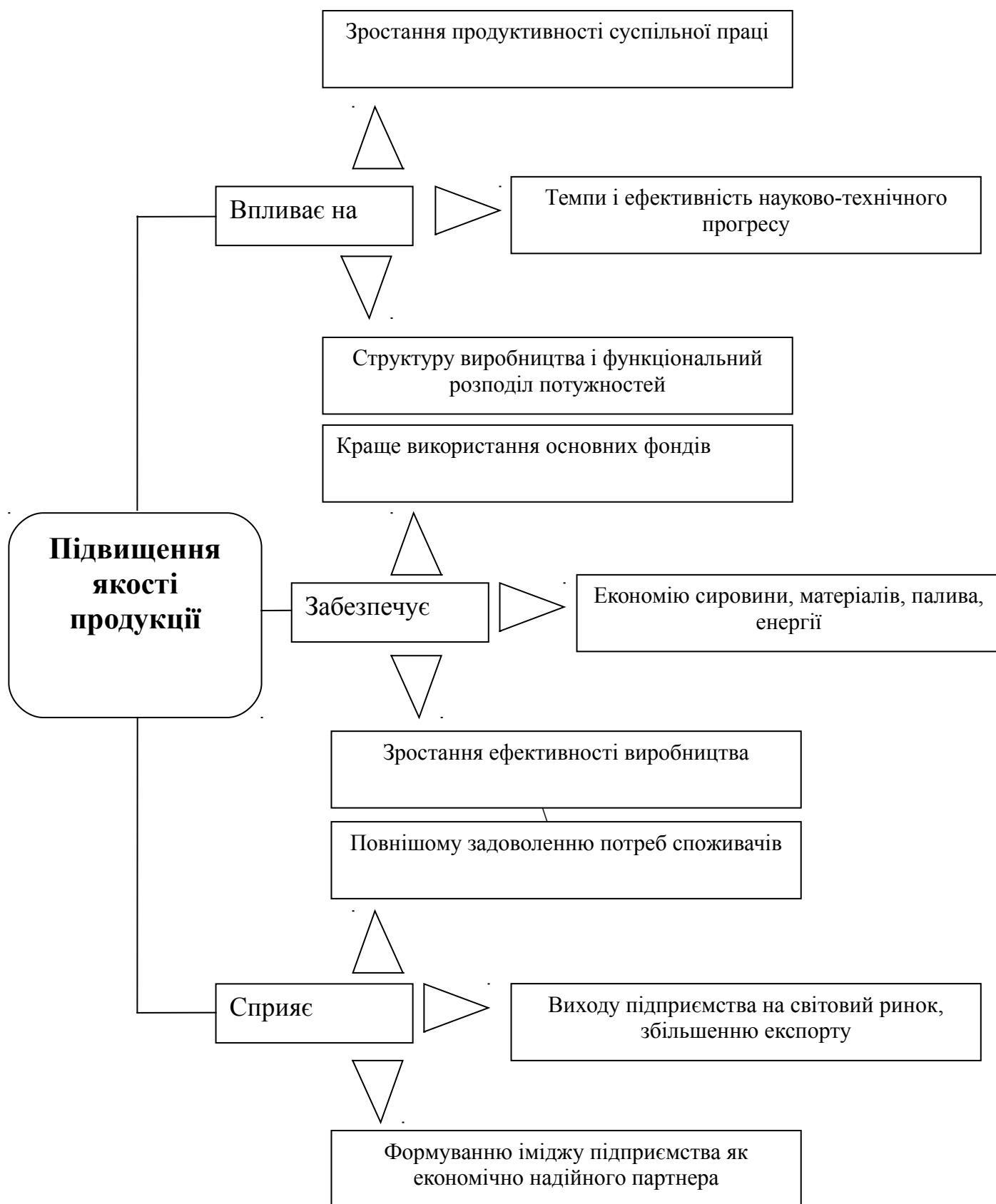


Рис. 1.5. Багатоспрямовний вплив підвищення якості продукції на виробництво та імідж підприємства.

Складено на основі [28]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна органічно включатися в діючу систему управління підприємством при наявності організаційного підрозділу, відповідального за розробку і реалізацію стратегічних орієнтирів діяльності підприємства і має відповідне матеріально-технічне, інформаційне, кадрове та фінансове забезпечення. Вихідним пунктом є інформація про стан ринкового середовища, результати діяльності підприємства і конкурентів, конкурентних стратегіях і конкурентні переваги. Оцінка, аналіз та прогнозування стану ринкового середовища полягає в зборі та обробці інформації про споживчий попит і ступеня його задоволення, характер конкуренції на ринку, про галузеві фактори макросередовища підприємства і характер їх впливу на конкурентоспроможність.

Інформація про результати діяльності підприємства і конкурентів, що реалізуються на ринку конкурентних стратегіях і володінні певними конкурентними перевагами необхідна для визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, факторного аналізу конкурентоспроможності підприємства і вироблення стратегічних орієнтирів діяльності по кожному рівню стратегій. Ієрархія стратегій підприємства складається з трьох рівнів; корпоративні, ділові і функціональні стратегії.

Корпоративні стратегії визначають довгострокові цілі розвитку підприємства в цілому і кожної його структурної одиниці; розподіл ресурсів між господарськими підрозділами; доцільні зміни структури підприємства.

Ділові стратегії (або бізнес-стратегії) спрямовані на створення конкурентних переваг господарських підрозділів на ринку відповідних товарів, а також визначають цінову політику по продукції, що випускається; рекламну політику; мети діяльності цехів, бригад, ділянок та інших більш дрібних господарських одиниць; принципові положення бізнес-планів; способи конкуренції підрозділу на ринку.

Отже, актуальність обраної теми визначається тим, що випуск конкурентоспроможної продукції – головна задача кожного виробника в умовах

ринкової економіки. Перелік основних питань теоретичної частини найбільш вдало відображає теоретичне бачення досліджуваної теми.

Після розгляду основних теоретичних питань зробимо висновок, що конкурентоспроможність – порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку (або його певного сегмента) і щодо властивостей іншого товару.

Стандартизація – діяльність, що полягає у встановленні положень для загального і багаторазового застосування щодо наявних чи можливих завдань з метою досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній сфері, результатом якої є підвищення ступеня відповідності продукції, процесів та послуг їх функціональному призначенню, усуненню бар'єрів у торгівлі і сприянню науково-технічному співробітництву.

Підвищення якості – заходи, які приймає кожна організація з метою підвищення ефективності та результативності діяльності і процесів, для отримання вигоди як для організації, так і для споживачів.

Показники конкурентоспроможності дають змогу встановити перелік характеристик продукції, які входять до складу якості продукції та забезпечують можливість чіткого оцінювання рівня її якості.

Очевидно, підприємство повинно спрямовувати чималі зусилля на підтримання та прогресивний розвиток виробництва: удосконалення технологічних процесів, безвідходне використання матеріалів, ефективну експлуатацію основних фондів. Наслідком таких дій є випуск якісної продукції, яка буде користуватися попитом на ринку. Але на кожному підприємстві є джерела безгосподарності та неефективного вкладання коштів, які в свою чергу негативно впливають на якість продукції, що виготовляється підприємством. Задача економіста полягає в знаходженні таких джерел, розробці та впровадженні шляхів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства і, як наслідок, – зростання прибутковості виробництва.

Таким чином, на основі узагальнення теоретичних знань проведемо практичне дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства, оскільки за сучасних світових економічних процесів важливою проблемою виступає аналіз конкурентоспроможності продукції, а також розробка та впровадження в практичну діяльність заходів щодо її підвищення. Це сприяє збільшенню об'єму продажу, підвищенню іміджу підприємства та збільшенню його прибутковості.

Висновки до розділу 1

Випуск конкурентоспроможної продукції – головна вимога ринкової економіки. Якість продукції, включаючи новизну, технічний рівень виконання, відсутність дефектів, надійність в експлуатації є ключовим чинником утримання позицій на ринку, забезпечення максимального рівня продаж виробів.

Конкурентоспроможність продукції – це такий рівень її економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, який дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність – це порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку (або його певного сегмента) і щодо властивостей іншого товару.

Неабиякий вплив на подальший розвиток менеджменту якості та конкурентоспроможності продукції справили роботи видатних вчених – Едварда Демінга, Джозефа Джурана, Філіппа Кросбі та ін. Наукові праці цих дослідників стали підґрунтям для прогресивного розвитку у галузі якості та конкурентоспроможності.

Згідно формули 1.1, конкурентоспроможність продукції – це поєднання якості, ціни та післяпродажного обслуговування.

Для визначення конкурентоздатності продукції найдоцільніше використовувати комплексний метод оцінки, який ґрунтується на застосуванні

комплексних (групових, узагальнених та інтегральних) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції й зразка. Для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності необхідно використати ті самі фактори, якими оперує споживач, вибираючи товар на ринку. Отже, повинно бути вирішене завдання визначення номенклатури параметрів, що підлягають аналізу з погляду споживача.

Системне управління якістю на сьогоднішній день є основним способом створення конкурентоспроможної продукції. Світова практика з управління якістю виробила методи і прийоми, дієвість яких ставити під сумнів немає підстав. Відомо, що «королем» положення на ринку давно вже став споживач. Тільки той товар, який створюється в розрахунку на певного покупця, виявляється конкурентоспроможним. Непроданий товар не може вважатися товаром якісним, нехай навіть він відповідає стандарту, технологія його виробництва відпрацьована.

За сучасних світових економічних процесів, виникає проблема розробки та впровадження в практичну діяльність системи показників оцінки конкурентоспроможності продукції, які б повною мірою характеризували ефективність ринку збуту товарів фірми, що ґрунтуються на інформації управлінського обліку.

Отже, в першому розділі дипломної роботи були досліджені теоретичні засади конкурентоспроможності продукції на підприємстві. В наступному розділі доцільно проаналізувати рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ», оперуючись отриманою теоретичною базою дослідження конкурентоспроможності продукції.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «АДМ»

2.1. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Металургійна промисловість є одним з найважливіших компонентів світової економіки, яка виробляє майже половину всієї продукції промисловості та більш ніж половина всіх товарів, які експортуються у світі.

В Україні, в 1897 році було засновано Металургійний . Впродовж своєї вікової історії, комбінат неодноразово перебудовувався, реконструювався і розширювався, що дозволило йому стати одним з найбільших підприємств металургійного комплексу України з повним металургійним циклом виробництва.

ТОВ «АДМ» - це багато профільне об'єднання, що включає в себе, крім основного металургійного виробництва, потужний могутній аграрний і переробний комплекс, розгалужену мережу установ громадського харчування й торгівлі, велику соціальну сферу, а також авіап перевезення.

Основною метою ділової політики комбінату є випуск продукції, що користується довірою споживачів, що відповідає їхнім запитам і очікуванням. Розширення асортименту й поліпшення споживчих властивостей продукції - не тимчасова вимога на комбінаті, а постійний безперервно діючий процес.

Така політика дозволяє комбінату успішно конкурувати на світовому ринку металопродукції сьогодні. У такій політиці закладено стан динамічного розвитку підприємства в майбутньому.

Металопродукція комбінатом виробляється і поставляється на експорт відповідно до вимог стандартів високорозвинених країн: Германії, США, Японії. Поставляється металопродукція також по вітчизняних стандартах, наприклад, рулонний прокат, у тому числі оцинкований, штрипси (ДСТ 16523, ДСТ 14918 тощо).

Комбінат - власник 30 сертифікатів відповідності, отриманих від семи закордонних сертифікаційних центрів на металопродукцію з більш ніж 200 марок сталі, а також має два сертифікати на систему керування якістю по ISO 9001.

Також від ТЮФ комбінат одержав дозвіл на використання знака "U" при реалізації прокату для будівельних конструкцій відповідно до вимог Німецьких будівельних правил.

Місія ТОВ «АДМ»: на комбінаті ми випускаємо найякіснішу продукцію, яка користується довірою споживачів, відповідає їхнім запитам і очікуванням. Розширення сортаменту і поліпшення споживчих властивостей – не тимчасова вимога на комбінаті, а постійний, безперервно діючий процес.

Кредо ТОВ «АДМ»: виробництво якісної продукції, яка відповідає всім стандартам та задовольняє кожний запит та очікування споживачів.

Візія ТОВ «АДМ»: сьогодні ми успішно конкуруємо на ринку металопродукції. Ми зможемо задовольнити кожного споживача якісною продукцією. Організаційна структура ТОВ «АДМ» представлена в додатку А.

Висока якість продукції і наявність в місті Маріуполі великого торгового порту дозволили проводити постачання металопродукції як на внутрішній, так і на зовнішній ринок.

У зв'язку з переходом підприємств України на повний госпрозрахунок в 1993 році відбулося реформування власності – ТОВ «АДМ» стало орендним підприємством.

Діяльність підприємства за КВЕД: 27.10.0 «Чорна металургія».

ТОВ «АДМ» засноване Фондом державного майна України (наказ № 86-АТ від 20.12.1996 р.) та Організацією орендаторів (протокол загальних зборів № 6 від 30.11.1996 року) шляхом перетворення суб'єкту підприємницької діяльності Орендного підприємства ТОВ «АДМ» згідно із Законом України «Про приватизацію державного майна», Декретом КМ України «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їх структурних підрозділів, зданих в оренду», іншими нормативними актами.

В листопаді 2000 р. Верховна Рада України прийняла Закон «Про особливості приватизації ТОВ «АДМ», відповідно до якого колектив одержав право стати власником свого підприємства.

Органи управління ТОВ «АДМ» були сформовані відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «АДМ» з моменту державної реєстрації є юридичною особою, створеною за законодавством України, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банківських установах, знак для товарів та послуг, інші реквізити, виступає в цивільному обігу від власного імені.

ТОВ «АДМ» є одним із ведучих підприємств України з виробництва чавуна, сталі і прокату, та впевнено займає провідне місце поряд з ПАТ МК «Азовсталь».

ТОВ «АДМ» - друге (після Arcelor Mittal) за розміром металургійне підприємство України, найбільше підприємство Донбасу, один із найбільших експортерів металопродукції в Україні.

У числі основної виробленої товарної продукції залізорудний агломерат для виплавки чавуна, передільний чушковий чавун, гранульований шлак і фракціонований щебінь, литі і катані сляби, сталь листова з моно- і біметалу, прокат гарячекатаний, у тому числі травлений, у листах і рулонах, сталь холоднокатана (у т.ч. оцинкована) у листах і рулонах, сталева стрічка, безшовні і зварні труби, балони для збереження стислих і зріджених газів.

Комбінат є постачальником для суднобудування сталевих стрічки, сертифікованої авторитетними світовими центрами. Корпуса багатьох кораблів торговельного, криголамного і військового флоту України і Росії виготовлені із металу. Комбінат є єдиним в Україні виробником оцинкованої холоднокатаної стрічки.

Управління громадського харчування і торгівлі (УГХТ) ТОВ «АДМ» має в своєму складі:

- діляницю по переробці м'ясної сировини і виробництву готової продукції (ковбаси, напівкопченості з м'яса та інше);

- молочний завод (виготовлення широкого спектру продуктів з молока);
- мережу столових на території комбінату для харчування працівників комбінату;
- мережу продовольчих супермаркетів і непродовольчих магазинів (торгівля побутовими товарами та технікою) на території міста Маріуполь і сільськогосподарчих районів;
- мережу аптек "Ілліч - Фарм".

З листопада 2010 року ТОВ «АДМ» є складовою групи «Метінвестхолдінг». У листопаді 2010 року Метінвест закрив угоду по об'єднанню з ТОВ «АДМ» - одним з найбільших металургійних підприємств України, що дозволило подвоїти виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі.

В 2010 році комбінат відвантажив на експорт 3 661,21 тис. т. металопродукції. В порівнянні з 2009 роком збільшення склало 7,58 %. Збільшення обсягів експортних поставок здійснилось у зв'язку із повільним виходом із світової економічної кризи. Експорт в 2010 році здійснювався в 98 країн світу. Ось деякі з них (рис. 2.1):

- Близький Схід - 46,22 % - 1692,05 тис. т;
- Південна Азія - 1,64 % - 60,03 тис. т;
- Північна Африка - 1,95 % - 71,40 тис. т;
- Латинська Америка - 2,22 % - 81,44 тис. т;
- Східна Африка - 2,30 % - 84,15 тис. т;
- Північна Америка - 4,60 % - 168,57 тис. т;
- країни Європи - не члени ЄС - 9,08 % - 332,56 тис. т;
- Південно-Східна Азія - 9,19 % - 336,63 тис. т;
- Європейський Союз - 21,29 % - 779,61 тис. т;
- інші - 1,50 % - 54,77 тис. т.

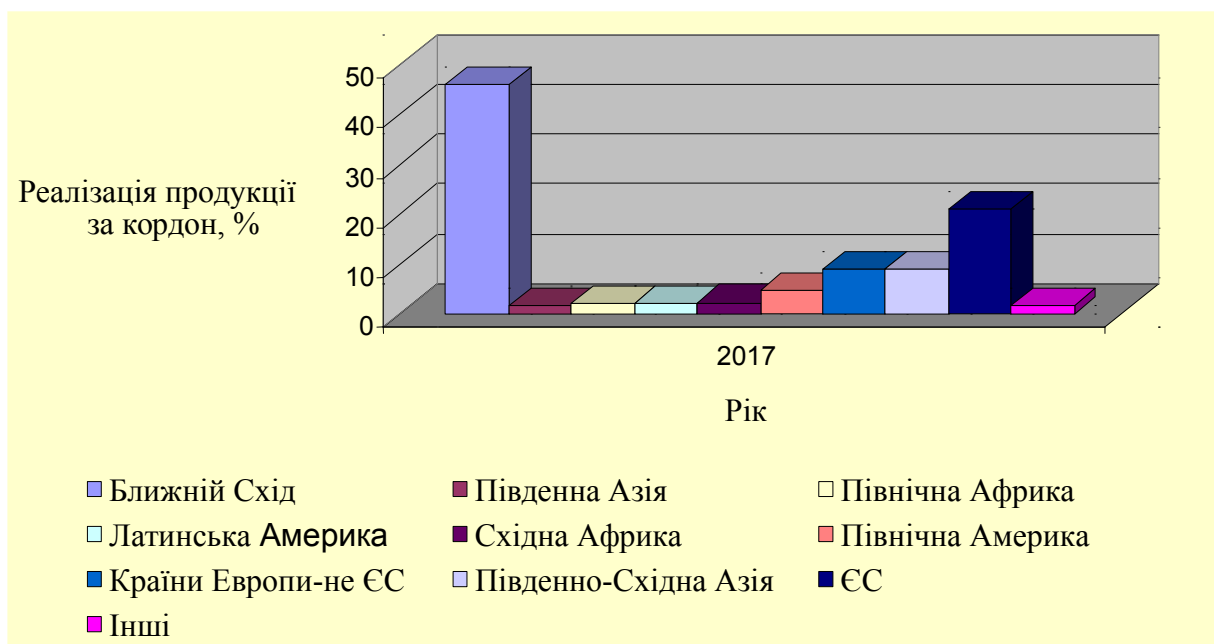


Рис. 2.1. Розподілення експорту продукції

ТОВ «АДМ» в 2017 році

(Складено за даними наданими на підприємстві)

Домінуючим напрямком експортних поставок металопродукції комбінату в 2017 році був ринок країн Близького Сходу.

В 2016 році були впроваджені найбільш ефективні технологічні процеси і технології:

- розробка та впровадження газомазутної горілки мартенівських печей з двохступеневим розпилюванням мазуту природним газом з метою зменшення витрат паливно-енергетичних ресурсів на виплавку сталі;

- розробка, іспити і впровадження удосконалених режимів холодної прокатки на 4-х клітинному стані 1700, що забезпечують підвищення якості, зниження обривності полос і економію виробничих витрат;

- розробка технології виробництва листового прокату товщиною 20 мм і більше зі сталі категорії міцності X70 для газопровідних труб у відповідності з вимогами ПАТ "Газпром";

- розробка і впровадження використання сталі підвищеної жаро- і теплостійкості з карбонитридним упрочненням взамін сталі 25X1M1Ф, що застосовується для роликів МНЛЗ;

- розробка технології десульфурзації переробного чавуну до змісту сірки не більш 0,005 % магнієвої порошкової проволоки без ставролитового концентрату для доменого цеху;

- розробка технології виробництва захисного газу з використанням технічного азоту на станції захисного газу цеху холодної прокатки;

- розробка калібровок і робочих чертежів та виготовлення нових валків для виробництва профільних труб 40x40, 50x30, 50x50, 60x40 на стані RD-115 трубоелектрозварювального цеху ТОВ «АДМ».

В теперішній час ТОВ «АДМ» займає стабільне положення на ринку металопродукції України. Основними конкурентами ТОВ «АДМ» на загальнодержавному ринку є:

- ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг" (холоднокатаний лист, штрипсовий лист, стальна холоднокатана смуга та кровельна листова сталь);

- ПАТ "Азовсталь" (товстолистовий прокат від 4 мм);

- ПАТ "Азовмаш" (штрипс листовий);

- ПАТ "Донецький металургійний комбінат" (товстолистовий прокат від 4 мм) та інші підприємства.

Металопродукція ТОВ «АДМ» стандартизована, відповідає ГОСТам і ДСТУ, виключних особливостей у порівнянні з іншими метало виробниками України, не має.

Виробничі потужності основних металургійних агрегатів використовуються відповідно до рівня їх завантаження замовленнями на виробництво продукції.

Рентабельність ТОВ «АДМ» в 2015-2017 роках відповідно склала: 21,10 %, 18,3 %, 14,0 % (рис. 2.2).

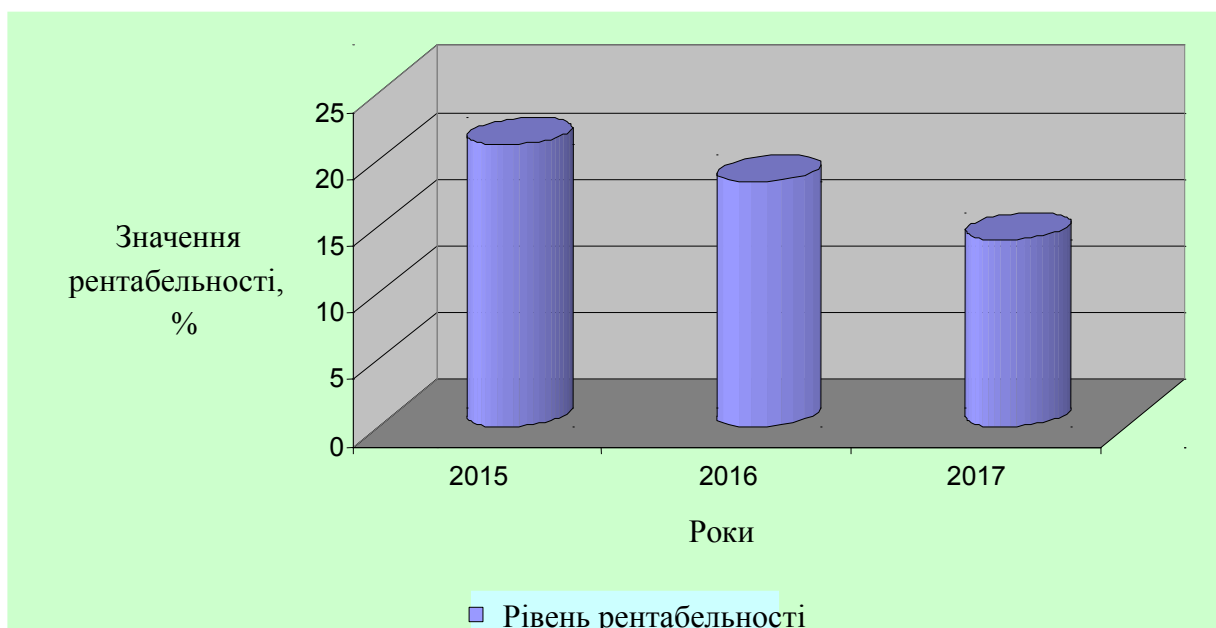


Рис. 2.2. Динаміка зміни рівня рентабельності

ТОВ «АДМ» в 2015-2017 роках

(Складено за даними наданими на підприємстві)

Протягом 2017 р. комбінатом було реалізовано продукції, робіт, послуг на суму 20983391,7 тис. грн.

ТОВ «АДМ» є одним із ведучих підприємств України з виробництва чавуна, сталі і прокату, та впевнено займає провідне місце поряд з ПАТ МК «Азовсталь». Домінуючим напрямком експортних поставок металопродукції комбінату в 2017 році був ринок країн Близького Сходу. розробка та впровадження газомазутної горілки мартенівських печей з двохступеневим розпилюванням мазуту природним газом з метою зменшення витрат паливно-енергетичних ресурсів на виплавку сталі

Докладніші дані про динаміку реалізації представлені в табл. 2.1 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.1.

Реалізація продукції ТОВ «АДМ» (тис. грн.) 2015-2017 рр.

Реалізація продукції	2015 р.	2016 р.	2017 р.
всього	17311331,1	13447270,0	15983397,5
експорт в далеке зарубіжжя:	11537459,9	9286360,0	10494610,5
з нього по бартеру	0	0	0
експорт в країни СНД:	1686467,4	1284191,0	1141802,9
з нього по бартеру	0	0	0
В межах України:	4087376,0	2934451,0	4892127,3
З нього по бартеру	34608	14313,0	28696,8

(Складено за даними наданими на підприємстві)

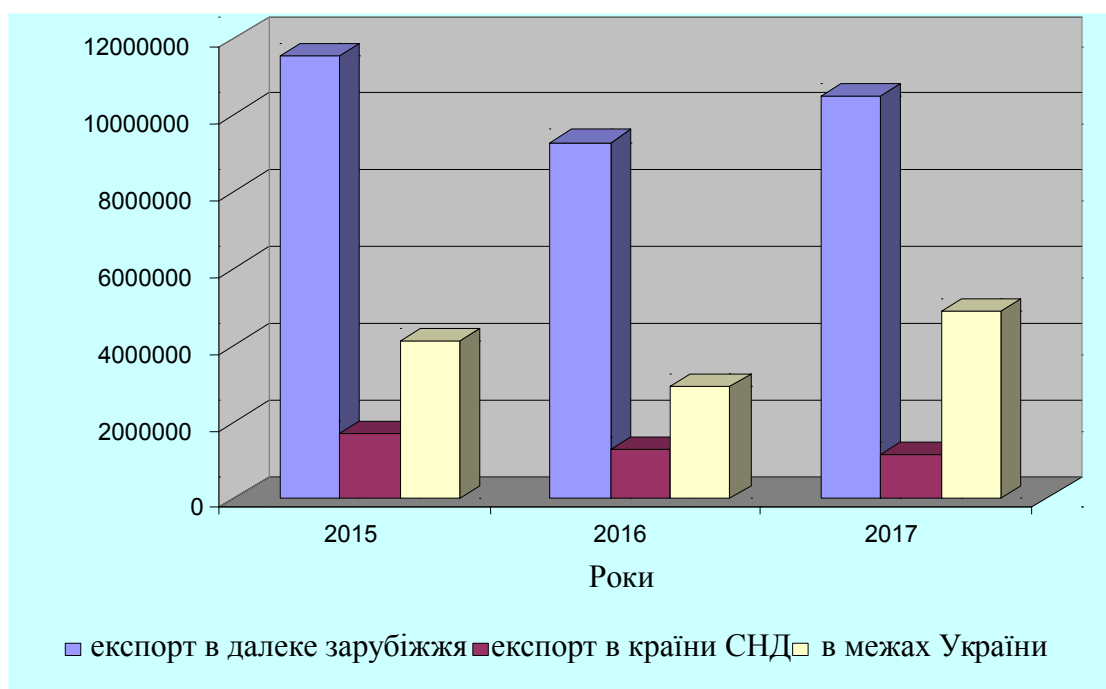


Рис. 2.3. Динаміка реалізації товарної продукції
ТОВ «АДМ» в 2015-2017 рр.

(Складено за даними наданими на підприємстві)

Обсяг реалізації товарної продукції в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшився на 3672088,4 тис. грн., при цьому обсяг експорту в далеке зарубіжжя збільшився на 2312001,6 тис. грн., обсяг реалізації на внутрішньому ринку – на 1504751,3 тис. грн., обсяг експорту в країни СНД знизився на 144664,5 тис. грн.

Зростання вартісного обсягу реалізації пов'язане із зростанням цін на ринку чорних металів, а також зростанням попиту на метал як на ринках далекого зарубіжжя, а також на внутрішньому ринку, в перші 7 місяців звітнього року.

Власними силами та з залученням науково-дослідних організацій на комбінаті розробляються і впроваджуються нові технологічні процеси, відбувається постійні удосконалення техніки та технології.

В останні роки на комбінаті динамічно розвиваються нові напрямки діяльності: виробництво будівельних матеріалів, с/г продукції, товарів народного споживання, продукції ХМФ.

Основними ризиками в діяльності підприємства є залежність від постачання основних видів сировини, підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи, інфляційні процеси в економіці України.

Заходи емітента щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту:

- укладання довгострокових контрактів на постачання основних видів сировини та відвантаження основних видів продукції;
- побудова вертикально-інтегрованої системи корпоративного управління з включенням до неї структур по виробництву та переробці сировини і подальшої переробки металургійної продукції;
- диверсифікація ринків збуту шляхом створення власної збутової мережі (металобаз) на території України та представництв за кордоном.

Канали збуту продукції ТОВ «АДМ» - закордонні та українські споживачі. Методи продажу - прямі відвантаження металопродукції з комбінату крупним споживачам, та реалізація дрібнооптових партій металопродукції через мережу металобаз на території України.

В дипломній роботі пропонується дослідити конкурентоспроможність балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ».

У цеху є дільниця по виробництву електрозварних спіральних шовних труб діаметром 159-630 мм і товщиною стінки 4,0 – 5,5 мм.

Асортимент балонів, що виробляються на підприємстві, їх хімічний склад та опис представлений в табл. 2.2.

До числа основних вимог, що ставляться перед балонами з вуглецевої і легованої сталі загального призначення для різних робочих серед з тиском, відносяться: наочність, одноманітність, стандартизація та логічність розміщення.

Наочність – обов'язкова умова для балонів. Вони повинні розміщуватись в місцях найбільш можливої необхідності, бути помітними на місцевості та бути стандартизовано контрастними за кольором і формою.

Одноманітність виготовлення балонів пояснюється тим, що кожен користувач має знати, що певний колір балону означає, який саме газ міститься в ньому.

Логічність розміщення в приміщенні має на увазі розстановку балонів там, де вони принесуть найбільше користі.

Важливим показником є також стійкість до впливу різних сил: вітру, води, вогню тощо.

Для балонів одним з найважливіших пунктів також є стандартизація використання.

Таблиця 2.2

«Характеристика балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ

Об'єм, л	Робочий тиск, МПа	Марка сталі	Хімічний склад								
			C	Si	Mn	Cr	Ni	Mo	V	S	P
20-50	9,8	Д, Дс Ту 14-157-15	0,43	0,17	0,7 – 1,00	≤0,35	≤0,25	-	-	≤0,045	≤0,045
	14,7		–	–							
	19,6		0,53	0,37							
	14,7	30ХМА ГОСТ 4543	0,26	0,17	0,40	0,80 – 1,10	-	0,15-0,25	-	≤0,025	≤0,025
	19,6		–	–	–						
	22,5		0,33	0,37	0,70						
40	61,8	20ХН4ФА ГОСТ 4543	0,17	0,17	0,25	0,70 – 1,10	3,75 – 4,15	-	0,10	≤0,025	≤0,025
			–	–	–				–		
			0,24	0,37	0,55				0,18		
42	34,4	20ХН4ФА ГОСТ 4543	0,17	0,17	0,25	0,70 – 1,10	3,75 – 4,15	-	0,10	≤0,025	≤0,025
			–	–	–				–		
			0,24	0,37	0,55				0,18		
50,80 двугорлові	39,2	30ХГСА ГОСТ 4543	0,28	0,90	0,80	0,80 – 1,10	-	-	-	≤0,025	≤0,025
			–	–	–						
			0,34	1,20	1,10						
20-50 автомобільні	19,6	30ХМА ГОСТ 4543	0,26	0,17	0,40	0,80	1,10	-	0,15	≤0,025	≤0,025
			–	–	–				–		
			0,33	0,37	0,70				0,25		

(Складено за даними наданими на підприємстві)

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Для діагностики конкурентного середовища підприємства доцільно дослідити його зовнішнє та внутрішнє середовище.

Металургійна галузь є однією з найважливіших галузей економіки країни, від якої залежить ефективність функціонування всієї економічної системи країни. Адже з розвитком даної галузі будуть розвиватися: виробництво відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металообробка, транспорт, енергетика тощо.

Досліджувана галузь нашої країни занепадала в 2008 році у зв'язку з фінансовою кризою. Робота великої кількості підприємств була призупинена, але ТОВ «АДМ» продовжувало свою діяльність. Це пов'язано з тим, що на металургійну продукцію попит знижувалась, тому вся продукція перебувала на складах, а нова не виготовлялася. Підприємство в 2008 році стало дуже збитковим і збитки постійно росли протягом 2008 року, але в 2009 року стан підприємства дещо покращився, попит на продукцію почав відновлюватись.

Тож, проведемо оцінку зовнішнього середовища підприємства. Оцінку будемо проводити 5-бальною шкалою, враховуючи спрямованість впливу (табл. 2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3.

Фактори непрямого впливу на ТОВ «АДМ»

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу (+1;-1)	Оцінка впливу факторів у балах (1-5)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
1.Політичні	1.Рівень політичної стабільності	-	5	-5
	2.Сила лобістських груп	+	2	+2

Продовження таблиці 2.3

	3.Напрямок розвитку політичної системи	+	1	+1
	4.Характер політичної боротьби	-	2	-2
	5.Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1	+1
Сума по фактору				-3
2.Економічні	1.Розвиток економіки	+	4	+4
	2.Стан бюджету	-	4	-4
	3.Рівень безробіття	-	2	-2
	4.Рівень оподаткування	-	3	-3
	5.Рівень доходів населення	+	3	+3
Сума по фактору				-2
3.Демографічні	1.Чисельність населення	+	4	+4
	2.Статеві-віковий склад населення	+	4	+4
	3.Рівень народжуваності	-	3	-3
Сума по фактору				+5
4.Науково-технічні	1.Нововведення у сфері товарів	+	4	+4
	2.Нововведення у сфері технологій	+	5	+5
	3.Нововведення у сфері менеджменту	+	4	+4
Сума по фактору				+13
5.Природні	1.Стан природних ресурсів	+	4	+4
	2.Природні умови	+	3	+3
	3.Екологічний фактор	-	2	-2
Сума по фактору				+5
6.Соціально-культурні	1.Рівень освіти	+	4	+4
	2.Рівень культури	+	3	+3
	3.Соціальні умови життя	+	4	+4
Сума по фактору				+11
Сума загалом				+31

(Складено автором)

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що фактори зовнішнього середовища непрямого впливу мають вагомий вплив на діяльність організації. Як видно з таблиці, найбільш негативно на підприємство впливають політичні (-3) та економічні (-2) фактори. Позитивного впливу надають всі інші фактори, що в своїй сумі мають +31.

На діяльність підприємства великий вплив мають фактори зовнішнього середовища прямого впливу. Це змушує підприємство перебувати в постійній боротьбі за своїх споживачів, так як конкуренція в галузі досить висока, а платоспроможність покупців сьогодні значно зменшилась.

В табл. 2.4 приведемо дані того, як саме фактори зовнішнього середовища прямого впливу торкаються діяльності організації.

Таблиця 2.4.

Фактори прямого впливу на ТОВ «АДМ»

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу (+1;-1)	Оцінка впливу факторів у балах (1-5)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
1.Споживачі	1.Стан і тенденція розвитку ринку	+	4	+4
	2.Стан і тенденція попиту	+	3	+3
	3.Ступінь мінливості попиту	+	3	+3
	4.Ступінь прихильності покупців	+	3	+3
Сума по фактору				+13
2.Посередники	1.Надійність посередників	+	4	+4
	2.Кількість посередників	+	4	+4
	3.Ступінь прихильності посередників	+	3	+3
Сума по фактору				+11
3.Постачальники	1.Конкурентна сила	+	4	+4
	2.Договірна політика	+	3	+3
	3.Надійність поставок	+	2	+2
	4.Залежність від ціни поставки	-	2	-2
Сума по фактору				+7
4.Конкуренти	1.Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності	+	3	+3
	2.Сила конкурентного тиску	-	2	-2
	3.Число активних конкурентів	+	1	+1
Сума по фактору				+2
Сума загалом				+33

(Складено автором)

Виходячи з даної таблиці, можна побачити, що всі фактори прямої дії є дуже впливовими для досліджуваного підприємства. Як бачимо, підприємство знаходиться в вигідному положенні – практично всі фактори мають позитивний вплив на ТОВ «АДМ» і сприяють його розвитку та стабільності.

Оцінка внутрішнього середовища являє собою визначення суті та особливостей проблем на основі всеохоплюючого аналізу.

Для оцінки внутрішнього середовища потрібно оцінити діючі стратегії, які розробляються на основі створення аналізу цілей підприємства по різних блокам та їх досягнення. Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства. Подамо оцінку внутрішнього середовища ТОВ «АДМ» в табл. 2. 5.

Таблиця 2.5.

Оцінка діючих стратегій ТОВ «АДМ»

Вид цілі	Зміст цілі	Досягнення цілі
Загальна	Зайняти лідируючі позиції на ринку, розширення діяльності за кордоном, збільшення частки ринку, створення власної сировинної бази	2
Фінансова	Збільшення платоспроможності, загальної ліквідності підприємства, збільшення річного рівня прибутку	2
Організаційна	Вдосконалити організаційну структуру на підприємстві, чітко розподілити функції та рівень відповідальності підрозділів	3
Маркетингова	Розширення ринків збуту, асортименту продукції, забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій, розробити нові тенденції в ціновій політиці	2
Соціальна	Підвищення рівня зарплати, вдосконалення системи заохочень, преміювання, розширення соціального пакету	3
Підсумкова оцінка		12

(Складено автором)

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що підсумковий показник, який дорівнює 12 є достатньо високим. Але в той же час показує, що

підприємство ще має зосередити свої зусилля на досягнення деяких цілей, таких як маркетингова та фінансова, а в наслідок їх досягнення виконається й загальна поставлена перед підприємством ціль.

ТОВ «АДМ» є конкурентно сильним підприємством, як було зазначено раніше. Адже це підприємство друге за величиною після «Арселор Міттал Кривий Ріг» в Україні.

Однією з головних задач при аналізі ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі. Стан конкуренції в галузі виробництва металургійної продукції характеризується такими конкурентними силами:

- Суперництво між виробниками даної продукції;
- Можливість появи нових конкурентів;
- Здатність споживачів диктувати свої умови.

Вплив на інтенсивність конкуренції визначається такими факторами:

- велика чисельність фірм-конкурентів при яскраво вираженій невеликій кількості лідерів;
- середні темпи зростання обсягу ринку, а отже й зростання попиту на продукцію. На ринку конкуренція між виробниками загострюється, що призводить до виходу з ринку слабких та неефективних компаній;
- збільшення обсягів продажів та виробництва досягаються за умови ефективної маркетингової діяльності та створення власної сировинної бази.

Для того, щоб виявити головних конкурентів підприємства, побудуємо карту стратегічних груп конкурентів для ТОВ «АДМ».

Основними конкурентами підприємства є: ПАТ «Азовсталь», ТОВ «Магнітогорський МК», ПАТ «Алчевський МК», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», ПАТ «Донецький металургійний комбінат», ПАТ «Азовмаш».

Далі розробимо карту (рис. 2.4), в якій будуть порівнюватись асортимент та виробничі потужності підприємств-конкурентів, та позначимо підприємства під номерами:

1. ТОВ «АДМ»;
2. ПАТ «Азовсталь»;
3. ТОВ «Магнітогорський МК»;
4. ПАТ «Алчевський МК»;
5. ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»;
6. ПАТ «Донецький металургійний комбінат»;
7. ПАТ «Азовмаш».

		Асортимент		
		Вузький	Середній	Широкий
Виробнича потужність	Висока		1	2, 5
	Середня	6	3,4	7
	Низька			

Рис. 2.4. Карта стратегічних груп – конкурентів ТОВ «АДМ»
(Складено автором)

Як бачимо, в одному колі з ТОВ «АДМ» опинилися ще 3 підприємства, які мають високі виробничі потужності та широкий або середній асортимент продукції, це:

1. ТОВ «АДМ»;
2. ПАТ «Азовсталь»;
3. ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»;
4. ПАТ «Донецький металургійний комбінат».

Побудуємо табл. 2.6, в якій зазначимо порівняльну характеристику ключових факторів успіху головних конкурентів підприємства.

Таблиця 2. 6.

Порівняльна характеристика КФУ конкурентів

КФУ	Вага	Оц.конкурента 1		Оц.конкурента 2		Оц.конкурента 3		Оц.конкурента 4	
		Абс	Зв	Абс	Зв	Абс	Зв	Абс	Зв
1.Якість	0,4	4	1,6	4	1,6	5	2,0	4	1,6
2.Асортимент	0,2	5	1,0	4	0,8	4	0,8	4	0,8
3.Рівень задоволення споживачів	0,4	5	2,0	4	1,6	5	2,0	4	1,6
Сума	1,0	-	4,6	-	4,0	-	4,8	-	3,0

(Складено автором)

Як бачимо, найбільшу суму балів отримали найбільші підприємства України – ТОВ «АДМ» та ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», що показує, що найбільш важливим конкурентом для досліджуваного підприємства є ПАТ «Арселор Міттал».

Буде доцільно нижче коротко викласти економічно-організаційну характеристику ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

Отже, Арселор Міттал займає на внутрішньому ринку монопольне становище за деякими товарними позиціями. Потужності підприємства розраховано на щорічний випуск близько 6 млн. т. прокату, 7 млн. т сталі і

більше 7,8 млн. т чавуну, тобто більше 20 млн. т металопрокату, сталі і чавуну на рік.

Місіся ПАТ «Арселор Міттал»: «Основними пріоритетами ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є створення безпечних умов праці людей, заходи для зниження впливу виробничої діяльності на екологію регіону, соціальні програми, та, власне, інвестиції в розвиток самого підприємства. За актами перевірок Фонду державного майна України виконання умов договору купівлі - продажу, всі пункти угоди на травень 2009 року нами виконуються. Від імені всіх працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» я щиро дякую фахівцям Фонду Держмайна України за те, що ми, нарешті прийшли до згоди в питаннях, які потребували такого тривалого ретельного вивчення і плідної роботи обох сторін. Висококваліфіковані фахівці обох сторін довели, що відкрита співпраця - це якнайкращий крок до рішення будь-якого питання»- підкреслив генеральний директор ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Жан Жує.

Об'єднуючи гірничо-збагачувальний комплекс (з агломераційним виробництвом), коксохімічне та металургійне виробництво (аглодоменний, сталеплавильний і прокатний переділи), підприємство становить повний цикл виробництва металу.

Виробничі потужності підприємства з повним циклом розраховані на щорічний випуск понад 6 млн. тонн прокату, близько 7 млн. тонн сталі і понад 7,8 млн. тонн чавуну.

2017 року ПАТ «Арселор Міттал» відвантажив на експорт близько 6,2 млн. тонн чавуну (експортні поставки здійснювалися в 100 країн світу).

Рентабельність підприємства за 2017 р. — 29 %, за I квартал 2011 року — 45 %.

Кількість персоналу станом на 1 січня 2011 р. — майже 50 тисяч працівників. Системне управління якістю на сьогоднішній день є основним способом створення конкурентоспроможної продукції. Світова практика з управління якістю виробила методи і прийоми, дієвість яких ставити під сумнів немає підстав. Відомо, що «королем» положення на ринку давно вже

став споживач. Тільки той товар, який створюється в розрахунку на певного покупця, виявляється конкурентоспроможним. Непроданий товар не може вважатися товаром якісним, нехай навіть він відповідає стандарту, технологія його виробництва відпрацьована, виробник високо оцінив його.

Будівництво почалося в 1931 році на базі залізняка Криворізького залізничного басейну (Кривбаса).

4 серпня 1934 року була запущена перша доменна піч. Вже через чотири місяці вона дала рекордну кількість чавуну — 337 тонн замість запланованих 220-ти. Першій домні дали ім'я «Комсомолка».

До Великої Вітчизняної війни 1941—1945 рр було введено 3 доменних печі і безсемерівський цех у складі 2 конвертерів. На початку війни частина устаткування заводу була евакуйована на Урал (м. Нижній Тагіл) Під час німецької окупації міста (15 серпня 1941 — 22 лютого 1944) завод був зруйнований. Після війни відновлений, реконструйований і розширений.

Місіся ПАТ «Арселор Міттал»: «Основними пріоритетами ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є створення безпечних умов праці людей, заходи для зниження впливу виробничої діяльності на екологію регіону, соціальні програми, та, власне, інвестиції в розвиток самого підприємства. За актами перевірок Фонду державного майна України виконання умов договору купівлі - продажу, всі пункти угоди на травень 2009 року нами виконуються. Від імені всіх працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» я щиро дякую фахівцям Фонду Держмайна України за те, що ми, нарешті прийшли до згоди в питаннях, які потребували такого тривалого ретельного вивчення і плідної роботи обох сторін. Висококваліфіковані фахівці обох сторін довели, що відкрита співпраця - це якнайкращий крок до рішення будь-якого питання»- підкреслив генеральний директор ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Жан Жує.

Як можна побачити, ці два підприємства виникли з розривом в 50 років, але більш молодше підприємство ніколи не відставало від свого головного конкурента і завжди йшло майже крок в крок з ТОВ «АДМ».

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

В пункті 2.2 було зазначено, що для оцінки конкурентоспроможності обрані балони для стислих газів ТОВ «АДМ» ємністю 20-80 літрів. Продукція конкурентів, яка буде оцінюватись для порівняння, - це аналогічні балони для стислих газів ємністю 20-80 літрів.

Перший запропонований для оцінки метод – це метод відносних комплексних показників, який передбачає послідовний аналіз простих і складних властивостей продукції та оцінювання ваги впливу кожної з них на загальний рівень якості. Для цього визначають види залежності між показниками простих властивостей і їхніми оцінками та спосіб визначення вагомості (значущості) окремих властивостей, що формують якість.

Всі групи факторів певною мірою впливають на конкурентоспроможність продукції. Серед них є ті, що мають бажаний та небажаний вплив на кінцевий результат. Перелік показників, якими характеризується продукція підприємств наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Перелік показників, якими характеризується продукція

Код	Найменування	Ефект	
		Бажаний	Небажаний
Економічні фактори			
K ₁	Собівартість (грн)		+
K ₂	Середня ціна балонів за 1 шт (грн)		+
K ₃	Ступінь охоплення ринку (%)	+	
Технічні фактори			
K ₄	Стійкість впливу до різних сил (бали)	+	
K ₅	Технологічність (простота встановлення) (бали)	+	
K ₆	Сучасне технологічне устаткування (%)	+	
K ₇	Чіткість нанесення фарби та її стійкість (бали)	+	

Продовження таблиці 2. 7.

Організаційні фактори			
K ₈	Доставка балонів замовнику, дотримання її термінів (бали)	+	
K ₉	Можливість зробити замовлення через Internet (бали)	+	
K ₁₀	Асортимент продукції (бали)	+	

(Складено автором)

Кожен з факторів має певний натуральний вираз, значення якого є індивідуальним для кожного підприємства, але одиниці його виміру – ідентичні. Фактори для порівняння зорієнтовані, в першу чергу, на споживача, адже завдання кожного виробника – не просто збут товару, а й максимальне задоволення потреб споживача (клієнта) [34, с. 259]. Наведемо конкретний вираз факторів конкурентоспроможності продукції підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Характеристики факторів конкурентоспроможності продукції

Код фактору	Назви підприємств - конкурентів			
	ТОВ «АДМ»	ПАТ «Азовсталь»	ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	ПАТ «Донецький металургійний комбінат»
K ₁	396	367	295	289
K ₂	458	401	358	354
K ₃	19,8 %	9,2 %	18,3 %	3,2 %
K ₄	10	9	10	10
K ₅	10	9	10	10
K ₆	9	6	8	6
K ₇	9	9	10	8
K ₈	є	є	є	є
K ₉	є	Не має	є	Не має
K ₁₀	10	9	10	8

(Складено автором)

На основі характеристик кожного окремого фактору товару доцільно попарно порівняти фактори якості балонів для стиснутих газів підприємств-конкурентів ТОВ «АДМ», у результаті якого виявимо те підприємство,

продукція якого є найбільш небезпечною для досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Попарне порівняння характеристик показників конкурентоспроможності балонів для стиснутих газів

Код фактора	Порівнювані підприємства	
	ПАТ «Азовсталь» - ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» - ПАТ «Донецький металургійний комбінат»
K ₁	+1	-1
	-1	+1
K ₂	-1	-1
	+1	+1
K ₃	-1	+1
	+1	-1
K ₄	-1	0
	+1	0
K ₅	-1	0
	+1	0
K ₆	-1	+1
	+1	-1
K ₇	-1	+1
	+1	-1
K ₈	0	0
	0	0
K ₉	-1	+1
	+1	-1
K ₁₀	-1	+1
	+1	-1
Сума	-7	+3
	+7	-3
Кращий показник	-	-
	+	+

(Складено автором)

Як бачимо, найкращим серед конкурентів досліджуваного підприємство виявилося підприємство «ПАТ Арселор Міттал Кривий Ріг».

Як складову методу відносних комплексних показників доцільно застосувати метод експертних оцінок, оскільки він дозволяє розрахувати ступінь впливу (вагомість) кожного фактора на загальний показник конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства.

Експертна оцінка – авторитетна думка експерта з якої-небудь про

У процесі дослідження було взято до уваги думку 10 експертів з підприємства ТОВ «АДМ»:

- Експерт 1 – головний економіст;
- Експерт 2 – бригадир балонного цеху;
- Експерт 3 – маркетолог другої категорії;
- Експерт 4 – механік першої категорії;
- Експерт 5 – бухгалтер;
- Експерт 6 – фарбувальник;
- Експерт 7 – менеджер з персоналу;
- Експерт 8 – комплектувальник;
- Експерт 9 – столяр;
- Експерт 10 – енергетик другої категорії.

Відповідно із формули для визначення кількості експертів (2.1) можна визначити вірогідність помилки при проведеному експертному методі.

$$N = 0,5\left(\frac{3}{b} + 5\right) \quad (2.1)$$

Де N – кількість експертів, b – вірогідність помилки. Відповідно із даної формули можемо вивести формулу для оцінки вірогідності помилки при відомій кількості експертів (2.2) [35, с. 121].

$$b = \frac{3}{2N - 5} \quad (2.2)$$

Тоді вірогідність помилки b в даному випадку дорівнює 0,2 або 20% для кількості експертів $N=10$. Результати оцінки подамо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Експертний метод для виявлення важливості параметрів продукції для оцінки її конкурентоспроможності

Код фактора	Експерти										Загальний результат	Коефіцієнт вагомості	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Оцінка експерта												
K_1	9	8	9	7	9	8	9	7	8	9	80	0,1043	10,43
K_2	10	9	9	10	8	9	8	10	9	10	91	0,1156	11,56

Продовження таблиці 2.10

K ₃	6	5	4	7	6	6	5	6	4	7	56	0,0704	7,04
K ₄	8	9	9	8	9	8	6	7	7	8	79	0,0992	9,92
K ₅	8	7	6	5	6	5	6	7	7	8	65	0,0817	8,17
K ₆	10	7	9	10	8	8	9	10	9	10	94	0,1181	11,81
K ₇	9	9	8	9	10	9	8	7	8	9	86	0,1080	10,80
K ₈	9	7	9	8	9	9	10	9	7	8	85	0,1068	10,68
K ₉	9	6	5	8	6	7	6	7	8	8	75	0,0942	9,42
K ₁₀	10	9	9	7	8	7	9	9	7	10	85	0,1068	10,68
Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	796	1,0	100,00

(Складено автором)

Аналізуючи результати експертних оцінок можна сказати, що кожна група факторів суттєво впливає на загальний результат якості. Так, найбільший вплив має економічний показник – середня ціна балонів – 11,56%. Оскільки собівартість та ціна продукції мають прямо пропорційну залежність – зі збільшенням собівартості (яку експерти оцінили в 10,43 %) збільшується ціна продукції, і навпаки. Очевидно, що за умови однакової якості, споживача більш привабить нижча ціна продукції.

Дещо менший відсоток вагомості – 11,31% експерти віддали сучасному технологічному устаткуванню. Чіткість нанесення фарби та її стійкість – це вже показник якості продукції, тому її вплив був оцінено в 10,8%. Однаковий вплив – 10,68% - мають широкий асортимент продукції та наявність на підприємстві доставки, адже плідна робота з клієнтами – це запорука успіху підприємства. Близько до 10% бар'єру наблизився показник із вагомістю 9,92% - це стійкість впливу до різних сил – вітер, дощ, страхування тощо, що є немаловажним фактором при виборі продукції, адже цей показник вказує на високу якість продукції, що завжди високо ціниться споживачем.

Велику роль відіграють сучасні технології обслуговування – можливість зробити замовлення через мережу Internet, що дає змогу швидко

та зручно повідомити підприємство про наявність нових замовлень. Дія фактора була оцінена в 9,42%.

Трохи менший вплив має фактор технологічність, тобто простота використання, адже досліджувана продукція є стандартною і не має у використанні впливової різниці. Фактор отримав 8,17%.

На думку експертів, найменшого впливу у 7,04% завдав фактор, що належить до групи економічних – ступінь охоплення ринку, оскільки якість виготовленої продукції не завжди напряму пов'язана з величиною підприємства.

Спираючись на результати попереднього попарного порівняння, в результаті якого найбільш конкурентоспроможними виявились балони для стислих газів ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», порівнюємо продукцію досліджуваного підприємства ТОВ «АДМ» з аналогічною продукцією її конкурента ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Попарне порівняння характеристик факторів конкурентоспроможності балонів для стиснутих газів

Код фактора	Порівнювані підприємства	
	ТОВ «АДМ» - ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	
K ₁	-1	+1
	+1	-1
K ₂	-1	+1
	+1	-1
K ₃	+1	-1
	-1	+1
K ₄	0	0
	0	0
K ₅	0	0
	0	0
K ₆	+1	-1
	-1	+1
K ₇	-1	+1
	+1	-1
K ₈	0	0
	0	0
K ₉	0	0
	0	0
K ₁₀	0	0
	0	0

Продовження таблиці 2.11

Сума	-1 +1
Кращий показник	- +

(Складено автором)

Проаналізувавши фактори конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ» у порівнянні з найбільш небезпечними конкурентами, а саме: ПАТ «Азовсталь», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та ПАТ «Донецький металургійний комбінат», можна чітко визначити, що на даному етапі лідером ринку балонів для стиснутих газів є ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», адже воно по багатьом факторам конкурентоспроможності займає лідируючі місця, зокрема й у порівнянні з досліджуваним підприємством ТОВ «АДМ».

Порівнюючи продукцію ТОВ «АДМ» та ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», можна зробити висновок, що по 6 позиціях ТОВ «АДМ» має однакові результати з найсильнішим конкурентом, а по 4 – поступається йому.

Зокрема, досліджуване підприємство програє за такими економічними показниками, як собівартість 107 грн. (396 грн. проти 289 грн.), а відповідно й за ціною балону – на 63 грн. ТОВ «АДМ» має вищу собівартість в першу чергу через здороження матеріальних ресурсів та через застаріле устаткування.

На обох підприємствах висока чіткість нанесення фарби, але ТОВ «АДМ» поступився ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на 1 бал, хоч це й дуже незначний результат.

Але частка ринку ТОВ «АДМ» є вищою через більш широкий асортимент і через те, що підприємство більш спеціалізується на інших видах продукції. Максимально ефективною є діяльність підприємства й у сферах сучасних Internet-технологій та орієнтації всієї діяльності на клієнтів.

Таким чином, визначивши та проаналізувавши конкурентоспроможність балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ» методом відносних комплексних показників встановлено, що в даний час

підприємство виробляє продукцію, яка за своєю якістю дуже незначно поступається аналогічній продукції ПАТ «Арселор Міттал».

Наступний метод, яким запропоновано розраху ПАТ конкурентоспроможність продукції ТОВ «АДМ» — це розрахунково-аналітичний метод, який враховує важливість параметрів для споживачів, що призводить до того, що під час підрахунку критерії з більшою важливістю чинять значніший вплив на загальний результат в порівнянні з критеріями, що мають менший фактор важливості.

Незручність при оцінці даним методом полягає у тому, що деякі параметри неможливо оцінити кількісно, тому їх слід оцінювати методом експертних оцінок. Решту параметрів, які можливо охарактеризувати певними кількісними параметрами, такі, наприклад, як доставка балонів замовнику (у днях) слід відповідно перевести у бальні оцінки, задля того, щоб всі параметри відповідали одній шкалі.

Розрахунок загальної конкурентоспроможності будемо проводити за формулою:

$$K_{int} = I_{ТП} / I_{ЕП}, \quad (2.3)$$

де $I_{ТП}$ - індекс технічних параметрів; $I_{ЕП}$ - індекс економічних параметрів.

Для розрахунку індексу технічних параметрів використаємо формулу:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i * v_i, \quad (2.4)$$

де q_i - показник i -го параметра у балах за десятибальною шкалою; v_i - коефіцієнт вагомості i -го параметра; n - кількість параметрів, що оцінюються. Відповідно для продукції кількість параметрів (n) становитиме 7. Проте в результаті маркетингових досліджень кількість параметрів може бути зміненою, якщо виявиться, що не було враховано деяких параметрів, або деякі параметри не являються важливими.

Для розрахунку індексу економічних параметрів використаємо формулу:

$$I_{EP} = C_{спож}^{оцін} / C_{спож}^{сер}, \quad (2.5)$$

де $C_{спож}^{оцін}$, $C_{спож}^{сер}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного виробу та середня ціна споживання для тієї групи конкурентів, з якими проводиться порівняння по конкурентоспроможності. Ціна споживання відповідно для продукції кожного конкурента буде становити:

$$C_{спож}^{оцін} = C_{продажу} + M, \quad (2.6)$$

де $C_{продажу}$ — продажна ціна товару; M — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Далі перейдемо до оцінювання конкретних параметрів продукції та переведення її у бальний показник.

Для переведення показнику доставки балонів замовнику в 10-ти бальну шкалу пропонується використати табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

Переведення показників доставки балонів в 10-ти бальну шкалу

Дні	Бал
1-2	10
3-4	9
5-6	8
7-8	7
9-10	6
10-11	5
11-12	4
12-13	3
14-15	2
15-16	1

(Складено автором)

Для переведення показника середньої ціни балонів у десятибальну шкалу буде застосована табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Переведення показників середньої ціни балонів в 10-ти бальну шкалу

Гривні	Бал
--------	-----

340-349	10
350-359	9

Продовження таблиці 2.13

360-369	8
370-379	7
380-389	6
390-399	5
400-409	4
410-419	3
420-429	2
430-439	1

(Складено автором)

З часом таблицю слід переглядати, через можливість зміни показників.

Для переведення показника сучасного технологічного устаткування в 10-ти бальну шкалу використаємо табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Переведення показника сучасного технологічного устаткування в 10-ти бальну шкалу

%	Бал
91-100	10
81-90	9
71-80	8
61-70	7
51-60	6
41-50	5
31-40	4
21-30	3
11-20	2
0-10	1

(Складено автором)

Для переведення показника ступеня охоплення ринку у десятибальну шкалу застосуємо табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Переведення показників ступеню охоплення ринку в 10-ти бальну шкалу

%	Бал
>50	10
45-50	9
40-45	8
35-40	7
30-35	6
25-30	5
20-25	4

(Складено автором)

Для переведення показника собівартості продукції в десятибальну шкалу використаємо табл. 2.16.

Таблиця 2.16.

Переведення показників собівартості продукції в 10-ти бальну шкалу

Гривні	Бал
270-279	10
280-289	9
290-299	8
300-309	7
310-319	6
320-329	5
330-339	4
340-349	3
350-359	2
360-369	1

(Складено автором)

Для переведення показника стійкості впливу до різних сил в десятибальну шкалу використаємо табл. 2.17.

Таблиця 2.17.

Переведення показника стійкості впливу до різних сил в 10-ти бальну шкалу

%	Бал
98-100	10
95-97	9
92-94	8
89-91	7
86-88	6
83-85	5
80-81	4
77-79	3
74-76	2
Менше 75	1

(Складено автором)

Дані про продукцію конкурентів можливо отримувати від споживачів продукції, адже вони також зацікавлені у отриманні найбільш якісної продукції по співвідношенню ціна-якість і будуть раді надати інформацію, яка в цьому допоможе.

За результатами оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно зробити висновок про загальну конкурентоспроможність продукції в

порівнянні з конкурентами, про сильні та слабкі сторони. Відповідно до цього слід розробити програму заходів по підвищенню конкурентоспроможності.

Для переведення кількісних показників у бальну оцінку використаємо таблиці 2.12 – 2.17. Решту показників, які неможливо оцінити кількісно, а можливо лише оцінити за шкалою більше - менше було оцінено 10 експертами та визначено середнє значення, яке і буде враховано при оцінці конкурентоспроможності.

Далі подамо характеристику необхідних параметрів, які потрібні для дослідження та переведемо їх у бали згідно табл. 2.12 – 2.17 (додаток Б).

У табл. 2.18 розробимо нові експертні оцінки для розрахунку конкурентоспроможності продукції з урахуванням лише технічних параметрів. Далі виставимо всі оцінки з урахуванням їх важливості та розрахуємо індекси технічних параметрів (табл. 2.19).

Таблиця 2.18.

Експертні оцінки для технічних параметрів продукції

Код фактора	Експерти										Загальний результат	Коефіцієнт вагомості	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Оцінка експерта												
K ₄	8	9	9	8	9	8	6	7	7	8	79	0,2438	24,38
K ₅	8	7	6	5	6	5	6	7	7	8	65	0,2006	20,06
K ₆	10	7	9	10	8	8	9	10	9	10	94	0,2901	29,01
K ₇	9	9	8	9	10	9	8	7	8	9	86	0,2654	26,54
Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	324	1,0	100,00

(Складено автором)

Як бачимо, оцінки експертів розроблено. Подамо оцінку показників конкурентоспроможності продукції розрахунково-аналітичним методом в табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

Оцінка показників конкурентоспроможності продукції розрахунково-аналітичним методом

Пара метр	Важливість фактору(v_i)	ТОВ «АДМ»		ПАТ «Азовсталь»		ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»		ПАТ «Донецький металургійний комбінат»	
		q_i	$q_i * v_i$	q_i	$q_i * v_i$	q_i	$q_i * v_i$	q_i	$q_i * v_i$
K_4	0,2438	10	2,438	9	2,194	10	2,438	9	2,194
K_5	0,2006	10	2,006	10	2,006	10	2,006	10	2,006
K_6	0,2901	5	1,451	4	1,160	10	2,901	5	1,451
K_7	0,2654	10	2,654	8	2,123	10	2,654	9	2,389
Разом	1,0		8,549		7,485		10		8,040

(Складено автором)

Отже, індекси технічних параметрів розраховані згідно формули 2.4 та становлять:

$$I_{\text{тп}} (\text{ТОВ «АДМ»}) = 8,549;$$

$$I_{\text{тп}} (\text{ПАТ «Азовсталь»}) = 7,485;$$

$$I_{\text{тп}} (\text{ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»}) = 10;$$

$$I_{\text{тп}} (\text{ПАТ «Донецький металургійний комбінат»}) = 8,040.$$

Розрахуємо індекс економічних параметрів.

Ціна балонів для стиснутих газів ємністю 50 літрів ТОВ «АДМ» складає 458 грн., ціна балонів ПАТ «Азовсталь» – 401 грн., балонів ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» – 358 грн, балонів ПАТ «Донецький металургійний комбінат» — 354 грн.

Розрахуємо середню ціну споживання за формулою 2.6:

$$\frac{(458 + 401 + 358 + 354)}{4} = 392,75 \text{ грн.}$$

Тоді, індекси економічних параметрів, розраховані за формулою 2.5 будуть дорівнювати:

$$I_{\text{еп}} (\text{ТОВ «АДМ»}) = 458/392,75=1,16;$$

$$I_{\text{еп}} (\text{ПАТ «Азовсталь»}) = 401/392,75=1,02;$$

$$I_{\text{еп}} (\text{ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»}) = 358/392,75=0,9;$$

$$I_{\text{еп}} (\text{ПАТ «Донецький металургійний»}) = 354/392,75=0,9.$$

Тепер, з урахуванням отриманих даних, можна розрахувати коефіцієнти конкурентоспроможності для ТОВ «АДМ» та конкурентів за формулою 2.3:

$$K_{\text{інт}} (\text{ТОВ «АДМ»}) = 8,549/1,16=7,4;$$

$$K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Азовсталь»}) = 7,485/1,02=7,3;$$

$$K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»}) = 10/0,9=11,1;$$

$$K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Донецький металургійний комбінат»}) = 8,040/0,9=8,9.$$

Виходячи із проведеного дослідження конкурентоспроможності балонів для стислих газів ємністю 50 літрів можна зробити висновок, що балони, які випускає ТОВ «АДМ» є менш конкурентоспроможні ніж балони ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та ПАТ «Донецький металургійний комбінат».

По технічним параметрам балони ТОВ «АДМ» випереджали двох конкурентів — ПАТ «Азовсталь» та ПАТ «Донецький металургійний комбінат». Балони ТОВ «АДМ» разом з балонами ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» мають кращі показники по стійкості впливу до різних сил. Але по індексу економічних параметрів балони інших виробників виявились дешевшими. Балони ПАТ «Донецький металургійний комбінат» випередили всіх конкурентів, показавши найнижчу ціну аналізованої продукції, що взагалом відобразилося на загальному результаті. Відмінність у конкурентоспроможності продукції головних конкурентів може показатися значною, але вона отримана через відмінність у сучасному обладнанні — це єдиний показник, по якому ТОВ «АДМ» програв своєму конкуренту ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг». Це означає, що при модернізації обладнання покращиться й якість виробленої продукції та ТОВ «АДМ» зможе конкурувати на рівних із своїм суперником в межах даної продукції.

Тобто, при подальшому виробництві слід розробити комплекс заходів, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Наступний запропонований метод оцінки конкурентоспроможності продукції для ТОВ «АДМ» - метод розрахунку інтегрального показника. Метод розрахунку інтегрального показника дозволяє визначити конкурентоспроможність того чи іншого товару шляхом нескладних розрахунків. Маючи дані експертних оцінок, дані товару зразка та еталонні дані по галузі проводиться розрахунок. Якщо значення $K < 1$ – обраний товар є менш конкурентоспроможним у порівнянні з товаром - еталоном, якщо $K > 1$ – більш конкурентоспроможним.

Враховуючи те, що дана оцінка враховує економічні та організаційні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції, перерахуємо вище отриману експертну оцінку та занесемо отримані дані в табл. 2.20.

Таблиця 2.20.

Експертні оцінки для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності

Код фактора	Експерти										Загальний результат	Коефіцієнт вагомості	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Оцінка експерта												
K_1	9	8	9	7	9	8	9	7	8	9	80	0,1695	16,95
K_2	10	8	9	8	8	9	8	10	8	10	87	0,1843	18,43
K_3	6	5	4	7	6	6	5	6	4	7	56	0,1186	11,86
K_8	9	7	9	8	9	9	10	9	7	8	85	0,1801	18,01
K_9	9	7	8	8	8	7	7	8	8	9	79	0,1674	16,74
K_{10}	10	9	9	7	8	7	9	9	7	10	85	0,1801	18,01
Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	472	1,0	100,00

(Складено автором)

Для заповнення стовпчика пропорційність визначаємо характер динаміки впливу параметру конкурентоспроможність: „+” – це прямо пропорційні зміни, а „-” – зворотно пропорційний характер впливу.

Показники вагомості для конкретного товару (в даному випадку – балонів для стиснутих газів) обрано на основі оцінок експертів.

Сумарна вагомості заданих параметрів повинна складати „1”.

Враховуючи те, що даний метод враховує економічні та параметричні індекси k_f розраховуємо як коефіцієнти співвідношення заданих обраним варіантом завдання величин параметрів до еталонних значень цих же параметрів при прямо пропорційному їх впливу на конкурентоспроможність (+) або ж зворотним співвідношенням при зворотно пропорційному впливу (-) [15, с. 123].

Параметричні індекс k_e являють собою відповідно, коефіцієнти співвідношення еталонних та нормативних величин параметрів, розрахованих по вищезазначеній схемі. Нормативні параметричні індекси відповідних параметрів дорівнюють „1”. Результати розрахунків занесені у додаток В.

За даними додатку розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$I_k = K_{сп}/K_{ек} \quad (2.7)$$

де I_k – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$K_{сп}$ – споживчий ефект;

$K_{ек}$ – економічний ефект.

Тоді, $I_k = 1,493795/1,546049 = 0,97$.

Як бачимо, отриманий результат говорить про те, що продукція ТОВ «АДМ» дещо поступається продукції – конкуренту, адже $I_k < 1$. Це значить, що товар-еталон - балони для стиснутих газів, що виробляє ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» відрізняються дещо більшою конкурентоспроможністю. Але оцінювана продукція ТОВ «АДМ» має інтегральний показник, що наближується до 1, що свідчить про високу конкурентоспроможність продукції підприємства.

Висновки до розділу 2

В другій частині роботи було проаналізовано конкурентоспроможність продукції ТОВ «АДМ».

ТОВ «АДМ»- це багатопрофільне об'єднання, що включає в себе, крім основного металургійного виробництва, потужний могутній аграрний і переробний комплекс, розгалужену мережу установ громадського харчування й торгівлі, велику соціальну сферу, а також авіап перевезення.

Основною метою ділової політики комбінату є випуск продукції, що користується довірою споживачів, що відповідає їхнім запитам і очікуванням.

Комбінат є одним з найбільших у регіоні виробників будівельних матеріалів з використанням перероблених металургійних шлаків. У перелік продукції, що випускається, входять бетон і залізобетонні вироби, асфальт, цегла, шлакоблок, тротуарна плитка, фігурні елементи мощення тощо. Виробниками на даному комбінаті є цех переробки шлаків, ремонтно-будівельне управління, цех здоров'я і благоустрою. Цех товарів народного споживання виробляє металеві вироби широкого призначення. У числі продукції, що випускається, холодно гнутий профіль (куток, швелер), профнастил оцинкований і чорний, металеві збірні гаражі, просіяно-витяжна сітка, емальовані вироби, ємкості для лакофарбових матеріалів, цілий ряд інших виробів.

При дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства було виявлено, що найбільш впливовими для підприємства є політичні та економічні фактори. Тобто зараз лише вони відіграють негативну роль в діяльності підприємства.

При конкурентному аналізі були відзначені основні конкуренти підприємства: ПАТ «Азовсталь», ТОВ «Магнітогорський МК», ПАТ «Алчевський МК», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», ПАТ «Донецький металургійний комбінат», ПАТ «Азовмаш». При розробці карти стратегічних груп конкурентів був виявлений 3 найсильніших конкурента підприємства – це

ПАТ «Азовсталь», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та ПАТ «Донецький металургійний комбінат».

Як бачимо, отриманий результат говорить про те, що продукція ТОВ «АДМ» дещо поступається продукції – конкуренту, адже $I_k < 1$. Це значить, що товар-еталон - балони для стиснутих газів, що виробляє ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» відрізняються дещо більшою конкурентоспроможністю. Але оцінювана продукція ТОВ «АДМ» має інтегральний показник, що наближується до 1, що свідчить про високу конкурентоспроможність продукції підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції були обрані балони для стислих газів ємністю 50 літрів. Продукція була оцінена трьома методами: методом відносних комплексних показників, розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності та розрахунково – аналітичним методом. При оцінці було виявлено, що продукція ТОВ «АДМ» поступається по деяким показникам своєму головному конкуренту – ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «АДМ»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Головною метою оцінки конкурентоспроможності продукції є усунення проблемних сторін, забезпечення максимальної відповідності продукції вимогам споживача, виявлення параметрів, які потрібно вдосконалити, щоб збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, стати найкращим виробником в галузі, покращити фінансовий стан та бути лідером.

Тому, відштовхуючись від головної мети оцінки конкурентоспроможності продукції, перш за все, для підприємства необхідно визначити шлях, яким воно буде оцінювати конкурентоспроможність продукції. Це буде перший напрям для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Адже від вибору методу оцінки залежить, на скільки швидко підприємство зможе пристосуватись до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, на скільки воно зможе задовольнити потреби споживачів та яке місце посіде в галузі. Тобто вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності продукції – це перший шлях до її підвищення.

Відштовхуючись від поставленої задачі, в роботі слід обрати метод, який при обчисленні займає мінімум часу, не вимагає високих фінансових витрат та є оптимальним, всеохоплюючим, враховуючим всі групи показники: як економічні, так і технічні, і організаційні. Оцінка конкурентоспроможності продукції має бути простою в реалізації.

Окрім цього, метод має бути таким, який враховує важливість параметрів для споживачів. Адже споживач — це головний об'єкт, на якого має орієнтуватись підприємство.

У попередньому розділі було здійснено оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ» на прикладі балонів для стиснутих газів трьома запропонованими та обраними методами. На основі здійсненої оцінки в роботі пропонується здійснити порівняльний аналіз цих методів, оскільки використання декількох методів оцінки дає можливість найбільш точно оцінити ситуацію та зробити висновки щодо необхідності підвищення конкурентоспроможності даної продукції та обрати оптимальний варіант оцінки продукції.

Перший метод, яким була здійснена оцінка конкурентоспроможності продукції — це метод відносних комплексних показників. Беззаперечною перевагою методу відносних комплексних показників є те, що параметри для порівняння зорієнтовані, в першу чергу, на споживача, адже завдання кожного виробника — не просто збут товару, а й максимальне задоволення потреб споживача. Крім того, даний метод є простим у використанні — не потребує громіздких довготривалих розрахунків, а є результатом простого порівняння груп параметрів, ідентично до того, як це робить споживач при виборі того чи іншого товару. Окрім цього, метод відносних комплексних показників дає змогу оцінити конкурентоспроможність продукції по всім груп показників: економічних, організаційних та технічних.

За результатами цього методу оцінки досліджувана продукція є конкурентоспроможною на українському ринку та поступається лише аналогічній продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» - найбільшому конкурентові в галузі.

Наступний метод, яким була оцінена конкурентоспроможність балонів для стиснутих газів — це розрахунково-аналітичний метод. Розрахунково-аналітичний метод за вихідними умовами схожий на метод відносних комплексних показників, оскільки також враховує важливість параметрів для

споживачів, що призводить до того, що під час підрахунку критерії з більшою важливістю чинять значніший вплив на загальний результат в порівнянні з критеріями, що мають менший фактор важливості.

Проблема при оцінці даним методом, як і попереднім полягає у тому, що деякі параметри неможливо оцінити кількісно, тому їх слід оцінювати методом експертних оцінок.

На відміну від попереднього методу, розрахунково-аналітичний метод потребує проведення деяких нескладних розрахунків, які базуються на експертних оцінках. Окрім цього, розрахунково-аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності продукції включає в оцінку лише економічні та технічні параметри оцінки, що є не дає досить об'єктивної оцінки.

За результатами такої оцінки було встановлено, що продукція ТОВ «АДМ» поступається лише аналогічній продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг». По економічним індексам, у зв'язку з більшою собівартістю та ціною продукції, підприємству ПАТ «Донецький металургійний комбінат». Відмінність у конкурентоспроможності незначна, що характеризує те, що й за даних умов ТОВ «АДМ» зможе знайти свого споживача та зайняти значну частку ринку.

По технічним параметрам ТОВ «АДМ» випереджала продукцію всіх конкурентів, окрім ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг». Продукція ТОВ «АДМ» має кращі показники стійкості впливу до різних сил та чіткості нанесення та стійкості фарби на балонах, що є найбільш значимими технічними показниками, адже досліджувана продукція. Але по індексу економічних параметрів ситуація була дещо іншою – продукція досліджуваного підприємства поступилася ПАТ «Донецький металургійний комбінат», оскільки ціни підприємства дещо вищі, ніж у конкурента. Відмінність у конкурентоспроможності незначна, що характеризує те, що й за даних умов ТОВ «АДМ» зможе знайти свого споживача та зайняти значну частку ринку.

Відмінність між першими двома методами оцінки полягає в тому, що розрахунково-аналітичний метод не містить порівняння параметрів, що віддаляє його від потреб реального споживача.

Третій запропонований метод оцінки конкурентоспроможності для продукції ТОВ «АДМ» - це метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Його справді можна назвати найбільш складним через не досить прості розрахунки у порівнянні з попередніми методами. Для проведення яких необхідно мати значний об'єм інформації – дані експертних оцінок, дані товару зразка та еталонні дані по галузі. Хоча результат оцінки не відрізняється від попередніх та показує, що продукція ТОВ «АДМ» поступається своєму основному конкурентові ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», показник конкурентоспроможності становить $I_k=0,97$, що говорить про дуже незначний відрив від підприємства-конкурента.

Таким, чином, з вище проведеного аналізу зробимо висновок, що кожен із запропонованих методів оцінки може мати місце на досліджуваному підприємстві ТОВ «АДМ». Кожен з них має свої переваги та недоліки і підприємство має змогу обрати будь який з них для застосування його у господарській діяльності. Відмінність у конкурентоспроможності незначна, що характеризує те, що й за даних умов ТОВ «АДМ» зможе знайти свого споживача та зайняти значну частку ринку.

Результати проведеного дослідження показали, що продукція ТОВ «АДМ» є досить конкурентоспроможною, але все ж таки поступається основному конкурентові, тому надалі необхідно розробити комплексну програму підвищення конкурентоспроможності продукції задля підвищення суттєвих показників фінансово-господарської діяльності підприємства, таким чином виявивши основні причини недостатньо високої конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ».

Для вибору оптимального для підприємства з трьох запропонованих методів оцінки конкурентоспроможності продукції, а саме балонів для стиснутих газів, потрібно провести порівняльну характеристику

запропонованих та розрахованих вище методів оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ».

В табл. 3.1 представимо порівняльну характеристику використання одного або декількох показників конкурентоспроможності товару [24, с. 55].

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика використання одного або декількох показників конкурентоспроможності товару

Показники конкурентоспроможності товару	Переваги та можливості	Недоліки й обмеження
Інтегральний показник конкурентоспроможності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демонструє ранг конкурентної позиції; 2. Дозволяє проводити кількісний факторний аналіз, будучи результативним показником конкурентоспроможності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переважне використання експертних оцінок; 2. Методологічні труднощі інтегрування показників в зведений; 3. Ранжування конкурентну позицію тільки по одному значенню.
Декілька показників, що відображають конкурентоспроможність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяють системному відображенню конкурентної позиції; 2. Показують результати факторного аналізу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Результат залежить від адекватності вибору системи показників; 2. Не завжди робиться відмінність факторними і результативними показниками; 3. Ускладнено проведення кількісного факторного аналізу.

Складено на основі [34]

Як можна побачити з отриманої таблиці, використання обох методів є ефективним та має свої переваги та недоліки. Все залежить від вибору продукції, яка оцінюється, від підприємства, яке робить оцінку, від специфіки його діяльності, від часу, за який потрібно обробити та отримати якісну інформацію.

Для вибору оптимального методу оцінки конкурентоспроможності продукції на ТОВ «АДМ», як шляху забезпечення її конкурентних переваг,

необхідно розробити таблицю, в якій будуть порівнюватися всі запропоновані методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Але для її отримання необхідно врахувати думку незалежних експертів. Для цього було залучено 10 експертів з підприємства, які вище оцінювали конкурентоспроможність продукції, а саме:

- Експерт 1 – головний економіст;
- Експерт 2 – бригадир балонного цеху;
- Експерт 3 – маркетолог другої категорії;
- Експерт 4 – механік першої категорії;
- Експерт 5 – бухгалтер;
- Експерт 6 – фарбувальник;
- Експерт 7 – менеджер з персоналу;
- Експерт 8 – комплектувальник;
- Експерт 9 – столяр;
- Експерт 10 – енергетик другої категорії.

Підкреслимо, що експерти є незалежними. Далі за шкалою від 1 до 5 балів експерти висловили свої думки щодо елементів порівняння по кожному з методів. Результати експертних оцінок по порівнянню кожного з методів оцінок занесемо в табл. 3.2, 3.3 та 3.4 відповідно.

Таблиця 3.2.

Результати експертних оцінок для методу відносних комплексних показників

Елементи порівняння	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середнє значення
1. Доцільність використання методу для оцінки балонів	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
2. Витратність (на	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,8

розробку анкет, пошук інформації тощо)											
3. Врахування при оцінці всіх показників (економічних, технічних, організаційних)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
4. Швидкість розрахунку	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4,7
5. Простота розрахунку	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,9

Продовження таблиці 3.2

6. Необхідність пошуку великої кількості інформації	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3,5
7. Врахування думки споживачів при оцінці	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,7
8. Використання методу експертних оцінок	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4,3
9. Об'єктивність оцінки	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,8
10. Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40,7

(Складено автором)

Як можна побачити з табл. 3.2, метод відносних комплексних показників зарекомендував себе як досить ефективний, швидкий, простий у використанні, той, що враховує всі групи показників та думку споживача.

Отримані дані експертних оцінок відповідного порівняння для аналізу розрахунку інтегрального показника занесені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Результати експертних оцінок для розрахунку інтегрального показника

Елементи порівняння	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середнє значення
1. Доцільність використання методу для оцінки балонів	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
2. Витратність (на	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3,4

Продовження таблиці 3.3

4. Швидкість розрахунку	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,2
5. Простота розрахунку	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
6. Необхідність пошуку великої кількості інформації	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3,2
7. Врахування думки споживачів при оцінці	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1
8. Використання методу експертних оцінок	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4,3
9. Об'єктивність оцінки	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,9
10. Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,9

(Складено автором)

Проаналізувавши табл. 3.3 можна зробити висновок, що даний метод експерти визначили як не досить об'єктивний, такий, при якому необхідно шукати та аналізувати великий обсяг інформації та зазначено, що він непростий у використанні.

Дані експертних оцінок з елементами порівняння для розрахунково-аналітичного методу занесені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Результати експертних оцінок для розрахунково-аналітичного методу

Елементи порівняння	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середнє значення
1. Доцільність використання методу для оцінки балонів	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
2. Витратність (на розробку анкет, пошук інформації тощо)	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,8

Продовження таблиці 3.4

3. Врахування при оцінці всіх показників (економічних, технічних, організаційних)	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3,3
4. Швидкість розрахунку	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3,5
5. Простота розрахунку	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3,6
6. Необхідність пошуку великої кількості інформації	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3,4
7. Врахування думки споживачів при оцінці	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3,3
8. Використання методу експертних оцінок	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4,4
9. Об'єктивність	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,8

оцінки											
10. Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34,1

(Складено автором)

Як видно з табл. 3.4, розрахунково-аналітичний метод отримав від експертів дещо більшу прихильність в об'єктивності оцінки, простоті розрахунку в порівнянні з розрахунком інтегрального показника.

В табл. 3.5 занесені зведені дані експертних оцінок для наглядного порівняння методів оцінки конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 3.5.

Порівняльна характеристика запропонованих методів оцінки
конкурентоспроможності продукції

Елементи порівняння	Методи оцінки конкурентоспроможності		
	Відносних комплексних показників	Розрахунок інтегрального показника	Розрахунково-аналітичний метод
1. Доцільність використання методу для оцінки балонів	5,0	5,0	5,0
2. Витратність (на розробку анкет, пошук інформації тощо)	3,8	3,4	3,8

Продовження таблиці 3.5

3. Врахування при оцінці всіх показників (економічних, технічних, організаційних)	5,0	2,8	3,3
4. Швидкість розрахунку	4,7	3,2	3,5
11. Простота розрахунку	4,9	3,0	3,6
12. Необхідність пошуку великої кількості інформації	3,5	3,2	3,4
13. Врахування думки споживачів при оцінці	4,7	3,1	3,3
14. Використання методу експертних оцінок	4,3	4,3	4,4
15. Об'єктивність оцінки	4,8	2,9	3,8
Сума	40,7	30,9	34,1

(Складено автором)

Отримавши таблицю з порівняльною характеристикою запропонованих методів оцінки конкурентоспроможності продукції можна побачити, що найбільшу кількість балів отримав метод відносних комплексних показників – 40,7 балів. Інші методи дещо відстають від обчислюваного методу, з різницею в 9,8 та 6,6 балів відповідно, але відстають в таких елементах порівняння, як швидкість та простота розрахунку, що є більш зручним у використанні. Також метод відносних комплексних показників показав, що він є об'єктивним в оцінці, крім того, він враховує думку споживачів. Інтегральний показник є найбільш суб'єктивним методом – підприємство саме обирає еталонний зразок.

Тому, оптимальним методом для розрахунку конкурентоспроможності балонів для стислих газів ємністю 50 літрів ТОВ «АДМ» доцільно обрати метод відносних комплексних показників, як найбільш швидкий та зручний.

Вирішення більшості проблем забезпечення конкурентоспроможності продукції можливе тільки за умов наявності досконалих методів її оцінки. Метод відносних комплексних показників доцільно обрати через швидко обчислюваність та простоту в реалізації, забезпечення якісної оцінки з доступною інформацією.

3.2. Розробка комплексної програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В другому розділі магістерської дисертації була оцінена конкурентоспроможність балонів для стиснутих газів ємністю 50 літрів ТОВ «АДМ». Отримавши результати оцінки було виявлено, що продукція ТОВ «АДМ» поступається своєму конкурентові ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» по деяким економічним критеріям, зокрема по собівартості та ціні.

Тому виявилось доцільним розробити програму забезпечення конкурентоспроможності продукції з розробкою шляхів її підвищення.

Вирішення більшості проблем забезпечення конкурентоспроможності продукції можливе тільки за умов наявності досконалих методів її оцінки. Тому першим кроком при розробці програми забезпечення конкурентоспроможності продукції є вибір оптимального методу для її оцінки. Отже, для забезпечення конкурентоспроможності продукції обрано оптимальний метод її оцінки – метод відносних комплексних показників, який дасть змогу підприємству:

- швидко оцінити конкурентоспроможність балонів для стиснутих газів;
- врахувати при оцінці всі важливі показники (економічні, технічні, організаційні);
- надасть об'єктивну інформацію про рівень конкурентоспроможності продукції;
- не завдасть зайвого клопоту при оцінці (простий у використанні, не потребує важких в розумінні та втіленні розрахунків);
- економити час для обчислення конкурентоспроможності завдяки доступності інформації;

— економити кошти на визначення рівня конкурентоспроможності продукції.

Визначившись з методом оцінки конкурентоспроможності продукції слід перейти до розробки програми її підвищення.

В магістерській дисертації програма підвищення конкурентоспроможності продукції буде розроблятися шляхом певного алгоритму, який представлено на рис. 3.1.

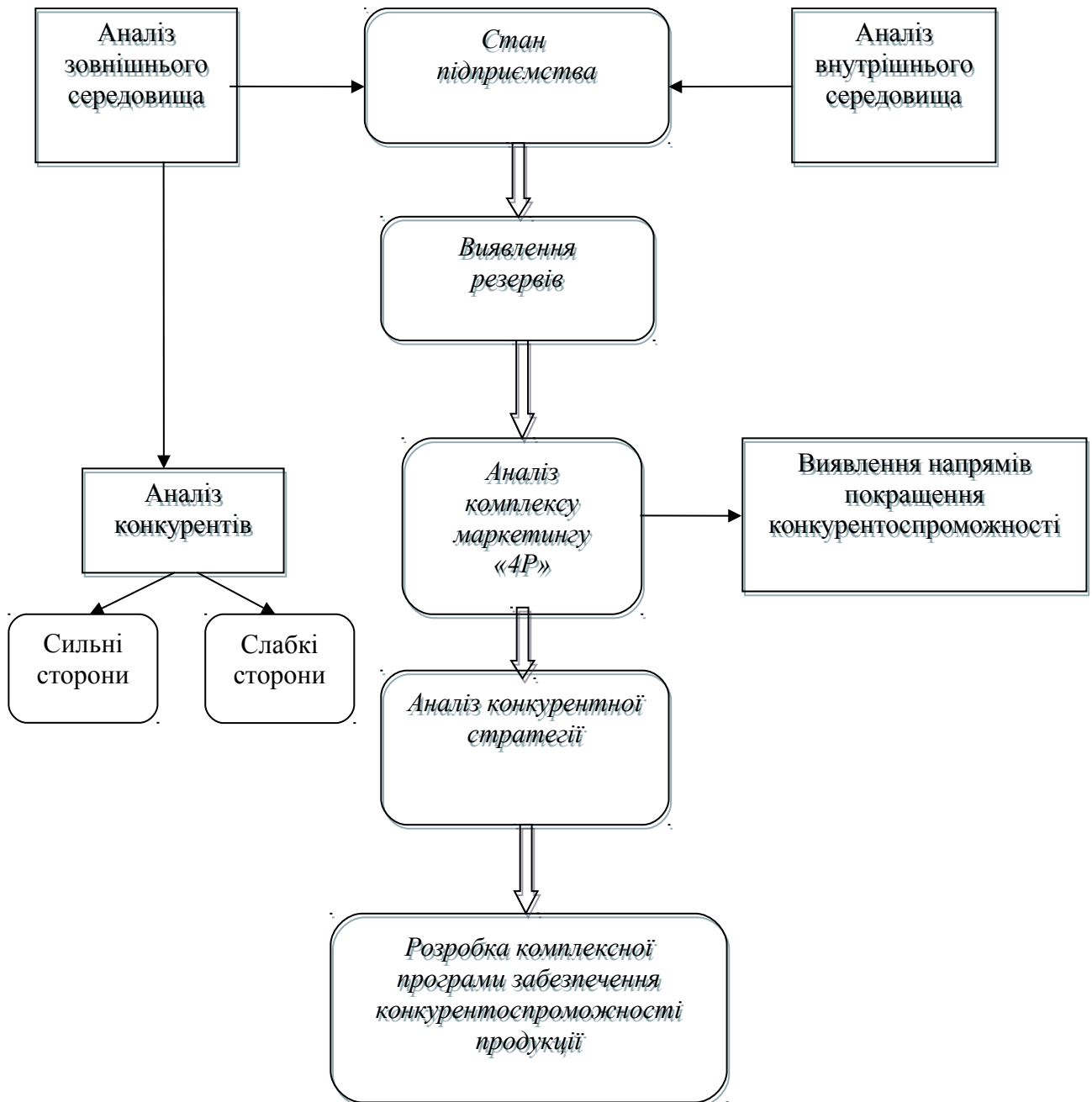


Рис. 3.1. Алгоритм забезпечення конкурентоспроможності продукції
ТОВ «АДМ»

(Складено автором)

Дотримуючись алгоритму проаналізуємо зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства для виявлення його стану. Побудуємо SWOT – аналіз та зобразимо його на рис. 3.2.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<p>Підприємство має великий обсяг роботи; Наявність висококваліфікованого персоналу; Комбінат має 50 сертифікатів якості на 200 видів металопродукції; Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції; Активна маркетингова політика; Експорт продукції у 76 країн світу; Сформовані канали збуту продукції через посередників; Випуск товару із тривалим життєвим циклом; Близькість до транспортних магістралей.</p>	<p>Своя ніша на ринку збуту; Розвиток технології змушує розвиватися й підвищувати конкурентоспроможності; Потужність виробництва така, що є можливість у міру необхідності нарощувати потреби обсяги виробництва; Створення нових робочих місць; Сформований імідж комбінату у споживачів продукції.</p>
<p>Вища за конкурентів собівартість та ціна продукції; Продукція потребує поліпшення якості; Тільки 5 – 10% продукції експортується без посередників; Зриви поставок основних видів металургійної сировини; Устаткування на комбінаті морально й фізично застаріло.</p>	<p>Залежність від політичної й економічної обстановки в країнах світу; Залежність від посередників – споживачів, постачальників сировини; Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні; Наявність конкурентів.</p>

Рис. 3.2. SWOT - аналіз ТОВ «АДМ»

(Складено автором)

Як видно з рис. 3.2, слабкі сторони підприємства – це висока собівартість, ціна, знижена якість в наслідок застарілості обладнання. Звісно, основні загрози – це наявність конкурентів та нестійкої політико-економічної ситуації в країні. Підприємство має деякі негативні тенденції в фінансовому стані, тому на це варто звернути увагу та підвищити фінансові показники шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції.

Можна сказати, що підприємство знаходиться в стані, коли воно не використовує всі резерви, але знаходиться в досить сприятливому положенні та має змогу покращити свій потенціал за рахунок конкретних заходів.

Тому ТОВ «АДМ» має використати певні резерви. Резерви – це невикористані, але реальні можливості підвищення продуктивності праці, які можуть бути виражені кількісно і реалізовані протягом певного часу.

Підприємство має такі внутрішньовиробничі резерви підвищення конкурентоспроможності продукції:

- вдосконалення та ефективне використання техніки й робочої сили,
- скорочення втрат робочого часу,
- економія сировини і матеріалів,
- раціональне використання обладнання.
- резерви зниження трудомісткості,
- поліпшення використання робочого часу,
- вдосконалення структури персоналу,
- економії предметів та засобів праці.

Для розробки більш досконалої програми забезпечення конкурентоспроможності продукції проаналізуємо комплекс маркетингових комунікацій «4Р» для підприємства та виявимо найбільш важливі місця покращення діяльності роботи комбінату. Адже комплекс маркетингу «4Р» в більшому ступені відображає думку споживача, а не виробника, що дасть змогу ще більш точно вдосконалити продукцію з точки зору клієнта.

Тож, розпочнемо з продукту («Product»).

Досліджувана продукція – це балони для стиснутих газів ТОВ «АДМ» ємністю 50 літрів. Балони для стиснутих газів знаходяться на стадії зрілості. Вся продукція виробляється за державними стандартами та не відрізняється ніякими властивостями від аналогічної продукції конкурентів. Якість продукції підтверджена сертифікатами якості виробника та відповідає державним стандартам, технічним та іншим умовам.

Висока якість продукції АДМ підтверджена 50 сертифікатами якості, отриманими від семи міжнародних сертифікаційних та класифікаційних організацій на металопродукцію більш ніж з 200 марок сталі, а також і від вітчизняних сертифікаційних центрів на різноманітну продукцію комбінату, в тому числі й на балони для стиснутих газів. Система управління якістю комбінату сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001.

На цьому етапі споживачеві необхідна «цінність» товару, його висока якість та задоволення продукцією. Балони для стиснутих газів неможливо зробити унікальними або наділити новими властивостями через те, що ця продукція є стандартизованою та не може відхилятися від стандартів.

Наступна складова – це ціна («Price»). Ціна для споживача відіграє дуже важливу роль. Адже клієнт завжди хоче купити за низьку ціну якісну продукцію. Але на радість виробників концепція споживача історично трохи змінилася і зараз споживач згоден заплатити більше за вищу якість, ніж у конкурента та за унікальність продукції. Ціна на балони для стиснутих газів на ТОВ «АДМ» є вищою за конкурентів, вона поступається двом конкурентам: ВАТ «Донецький металургійний комбінат» та ВАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг». Тому ця складова має покращуватись і знижуватись. На цей вид продукції неможливо розробити знижки, купони, але можливо знайти резерви її зниження. Отже, другий виявлений резерв підвищення

конкурентоспроможності продукції на досліджуваному підприємстві – це зниження її собівартості, і, як наслідок, ціни.

Наступна складова – це місце розташування («Place»). Балони для стиснутих газів ТОВ «АДМ» збуваються на території України та експортуються за кордон. Підприємство має 7 контрактів з іноземними державами на експорт продукції. Підприємство не має філій на території України, але майже 93% продукції продається через посередників по всій Україні. Чотири представництва в Україні дає змогу рівномірно розподілити продукцію та забезпечити регіони її необхідною кількістю.

І, остання складова комплексу маркетингу – це просування («Promotion»). Досліджувана продукція, як вже було зазначено вище, є стандартизованою, тому її реалізація не може застосовувати PR, промоушн, прямий маркетинг, презентації тощо. Це буде не доцільно через те, що балони для стиснутих газів не мають ніяких відмінностей від балонів-конкурентів і не мають додаткових функцій у використанні.

Отже, ретельно проаналізувавши комплекс маркетингу, можна зазначити, що ТОВ «АДМ» потребує вдосконалення ціни, адже інші складові неможливо або не доцільно поліпшувати. Відштовхуючись від цього, буде розроблена комплексна програма забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Як бачимо з проведеного в пункті 2.3 аналізу, підприємство має одного головного конкурента – ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», яке займає лідируючі позиції в країні. Тому зараз ТОВ «АДМ» дотримується стратегії слідування за лідером, а в майбутньому буде доцільно дотриматись стратегії виклику лідеру.

Отже, за отриманими даними, підприємство має такі недоліки в роботі, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності продукції:

- незадовільний фінансовий стан;
- неефективне використання обладнання;
- незадовільне використання робочого часу;

- незадовільне використання предметів та засобів праці;
- висока собівартість та ціна в порівнянні з конкурентами.

Після проведення аналізу фінансово-господарської діяльності на кожному підприємстві необхідно виявляти наявність фактів безгосподарності, непродуктивних втрат, нерозумного вкладення коштів і т.п. для їхнього усунення. Варто виявляти й включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств. Основною метою аналізу є виявлення й усунення недоліків у діяльності підприємств, пошук і залучення у виробництво невикористаних резервів [13, с. 72].

З позиції кількісної оцінки й систематизації аналітичних процедур фінансово-господарська діяльність може бути охарактеризована трьома взаємозалежними блоками: «Ресурси» => «Виробничо-технологічний процес» => «Результат».

Проаналізувавши в другому розділі роботи основні показники фінансово – господарської діяльності підприємства ТОВ «АДМ», можна виділити шляхи її покращення по взаємозалежним блокам: «Ресурси» => «Виробничо-технологічний процес» => «Результат» [9, с. 45]. Тож, представимо комплексну програму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ» нижче.

У блоці «Ресурси» можна виділити наступні шляхи покращення:

1. Закупівля нового виробничого обладнання:
 - по-перше, необхідно придбати сучасні установки для закатки балонів ЗБ-32 у ТОВ «Павлоградський завод технологічного устаткування»;

- по-друге, необхідно придбати обладнання для виробництва балонів для стиснутих газів БП33 або БП34 у ТОВ «СпецПромГазКомплект».

Запропоновані устаткування є максимально автоматизованими, енергозберігаючими, мають виробничу потужність в 1,5 рази більшу існуючого та кращі технічні показники нанесення фарби. Обладнання планується закупити за кошти, отримані з чистого прибутку підприємства.

2. Поліпшення використання основних засобів в балонному цеху підприємства досягти шляхом:

- звільнення підприємства від зайвого устаткування, машин й інших основних засобів;
- своєчасного і якісного проведення планово-попереджувальних ремонтів;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- поліпшення якості підготовки сировини й матеріалів до процесу виробництва;
- підвищення рівня механізації й автоматизації;
- впровадження нових технологій (маловідходних, безвідхідних, зі збереженням палива).

3. Проведення модернізації, капітальних та дрібних ремонтів існуючого обладнання.

4. Підвищення продуктивності праці всіх працівників за рахунок заходів, запропонованих вище.

5. Максимальне налагодження ступеня точності виконання планових завдань за окремі відрізки часу.

У блоці «Виробничо-технологічний процес» можна запропонувати наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції:

1. Збільшення обсягів виробництва по всім видам продукції за рахунок нового та модернізованого обладнання.
2. Зменшення собівартості за рахунок :
 - зменшення витрат на сировину та основні матеріали завдяки підписанню договорів з новими вітчизняними постачальниками. Ціна яких значно нижча від попередніх постачальників;
 - зменшення витрат на паливо та енергію на технологічні цілі на 30% завдяки придбання нового обладнання, що згадувалося вище.

У блоці «Фінансові результати» розробленні наступні шляхи покращення:

1. Провести заходи щодо збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок зменшення собівартості та збільшення обсягів реалізації, що призведе до позитивних змін показників рентабельності.
2. Покращення показників ділової активності за рахунок збільшення чистої виручки від реалізації.

Окрім цього, треба вдосконалити процес праці. З точки зору огляду на сутність праці як на процес споживання робочої сили і засобів виробництва, всі фактори, які визначають підвищення продуктивності праці, можна об'єднати в три групи:

- матеріально-технічні;
- організаційно-економічні, що характеризують ступінь розвитку організації та управління суспільного виробництва;

— соціально-психологічні, що пов'язані з роллю людини у суспільному виробництві і характеризують ступінь використання робочої сили.

— Велике значення на ТОВ «АДМ» мають організаційно-економічні фактори, які визначаються рівнем організації виробництва, праці й управління. До факторів покращення процесу праці і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності продукції, слід запропонувати:

— удосконалення форм організації спільного виробництва, його подальшої спеціалізації та концентрації, удосконалення організації виробничих підрозділів і допоміжних служб на підприємстві (транспортної, інструментальної, складської, енергетичної тощо.)

— удосконалення організації праці шляхом поглиблення поділу і кооперації праці, впровадження багатостанкового обслуговування, розширення сфери суміщення професій і функцій; застосування передових методів і прийомів праці; удосконалення організації та обслуговування робочих місць; поліпшення нормування праці (впровадження технічно обґрунтованих норм затрат праці, розширення сфери нормування праці); застосування гнучких форм організації праці; поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, поліпшення умов праці;

— удосконалення організації управління виробництвом шляхом удосконалення системи управління виробництвом, поліпшення оперативного управління виробничим процесом, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

Визначимо, що у разі запровадження запропонованої комплексної програми підвищення конкурентоспроможності, підприємство може досягти

високих фінансових результатів завдяки підвищенню якості продукції, зниженню її собівартості та збільшенню обсягів виробництва.

Конкурентоспроможність продукції при покращенні результатів діяльності ТОВ «АДМ» має підвищитись завдяки тому, що діяльність підприємства прямо пропорційно відбивається на якості виробленої продукції.

Більш обґрунтовані результати запропонованої програми доцільно подати в пункті впливу результатів та економічного обґрунтування програми підвищення конкурентоспроможності продукції.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Розроблена в попередньому пункті програма забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує економічного обґрунтування задля перевірки доцільності.

Головним пунктом у забезпеченні конкурентоспроможності балонів ТОВ «АДМ» є купівля нового обладнання, а саме, установки для закатки балонів та моноблоки для їх транспортування.

Закупівля нового обладнання допоможе здійснити інші шляхи покращення – поліпшення використання основних засобів, звільнення від зайвого устаткування, підвищення продуктивності праці робітників балонного цеху, збільшення обсягів виробництва, а, найголовніше, це – зниження собівартості продукції. Це той критерій, по якому продукція відстає від конкурента. Після проведення аналізу фінансово-господарської діяльності на кожному підприємстві необхідно виявляти наявність фактів безгосподарності, непродуктивних втрат, нерозумного вкладення коштів і т.п. для їхнього усунення. Варто виявляти й включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств.

Щоб отримати результат економічного ефекту запропонованої програми, необхідно знайти добуток результатів (доходів) на витрати, які підприємство понесе для впровадженої програми (формула 3.1):

$$K_{\text{еф}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Витрати}} \quad (3.1);$$

Отже, спочатку розрахуємо собівартість 1 балону для стиснутих газів ємністю 50 літрів ТОВ «АДМ» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

**Калькуляція собівартості 1 балона для стиснутих газів ємністю 50
літрів**

№ п/п	Стаття калькуляції витрат	Сума, грн.
1.	Сировина та основні матеріали:	53,8
	- башмак;	5,9
	- кільце;	5,1
	- кисневий вентиль;	29,3
	- ковпак;	5,8
	- пробка.	7,7
2.	Відходи:	3,45
	- стружка;	1,5
	- угар;	0,67
	- відріз габаритний;	1,28
3.	Придбані напівфабрикати і комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру	88,4
	- труба Дс;	68,30
	- труба 30ХМА.	20,1
4.	Паливо та енергія на технологічні цілі:	43,12
	- умовне паливо;	22,59
	- вода технічна;	1,08
	- повітря зжате;	9,2
	- електроенергія.	10,25
5.	Допоміжні матеріали	2,75
6.	Інструмент та інвентар	5,09
7.	Поточний ремонт:	48,63
	- заробітна плата робочих	30,02
	- нарахування на заробітну плату (38,6%)	11,58
	- матеріали та запасні частини	7,02
8.	Заробітна плата виробничих робітників	95
9.	Нарахування на заробітну плату (37%)	36,67
10.	Амортизація ОЗ	8,5
11.	Загальновиробничі витрати	15,8
	Виробнича собівартість продукції	381,3
12.	Адміністративні витрати	8,9
13.	Збутові витрати	5,8
	Повна собівартість продукції	396

(Складено автором)

Як бачимо, собівартість продукції становить 396 грн. Вона вища за собівартість конкурентів. Тому для зниження собівартості було запропоновано купити сучасне обладнання для виготовлення балонів для

стиснутих газів: установку для закатки балонів ЗБ-32 у ТОВ «Павлоградський завод технологічного устаткування» та сучасне обладнання для виробництва балонів для стиснутих газів БПЗ3 або БПЗ4 у ТОВ «СпецПромГазКомплект».

Коштовність установки для закатки балонів ТОВ «Павлоградський завод технологічного устаткування» складає 87 500 грн. Виробнича потужність складає 8 закручувань кільця та вентилів до труби за годину. При повному завантаженні виробництва установка може робити 16000 операцій на рік. Таким чином, установка дозволяє запланувати такі обсяги виробництва: за півроку 2018 – збільшити обсяги до 10000 операцій закатки, в 2019 - до 11500, в 2020 – досягнути 13000 операцій.

Коштовність обладнання для виробництва балонів складає 325000 грн. Виробнича потужність складає 10 шт за годину. При повному завантаженні обладнання може виробляти 20000 балонів на рік. Таким чином, можна побачити, що виробничі потужності нового обладнання дозволять виробляти min 16000 операцій на рік.

Окрім цього, обладнання економить 40% палива та енергії на технологічні цілі. Враховуюче те, що обладнання нове, прогнозовано, що поточний ремонт та огляд буде здійснюватись меншою кількістю робітників та не вимагатиме меншої кількості інструментів, таким чином рядок «поточний ремонт» буде складати 20,7 грн.:

- ЗП виробничих робітників 12,75 грн;
- Нарахування на ЗП 4,92 грн;
- Матеріали та запасні частини 3,02 грн.

За рахунок автоматизації виробництва підприємство зможе економити 50% на заробітній платні виробничих робітників через скорочення кількості персоналу.

Після проведення аналізу фінансово-господарської діяльності на кожному підприємстві необхідно виявляти наявність фактів безгосподарності, непродуктивних втрат, нерозумного вкладення коштів і т.п. для їхнього

усунення. Варто виявляти й включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств.

Також в роботі було запропоновано знизити собівартість за рахунок укладення контракту з новим постачальником кисневого вентиля та пробки для виробництва балонів. Контракт підписується на 5 років з ТОВ «Експерт-Зварювання», кисневий вентиль буде постачатися по відпускній ціні 27 грн за штуку, пробка – 3,5. Таким чином, відбудеться зменшення рядка «сировина та основні матеріали» на 6,5 грн.

Окрім цього, нове обладнання знижує відходи у виробництві.

Занесемо значення прогнозованої собівартості балонів для стиснутих газів з урахуванням можливої економії другого півріччя 2018 року в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

**Прогнозна собівартість балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ»
другого півріччя 2018 року**

№ п/п	Стаття калькуляції витрат	Сума, грн.
1.	Сировина та основні матеріали:	47,3
	- башмак;	5,9
	- кільце;	5,1
	- кисневий вентиль;	27,0
	- ковпак;	5,8
	- пробка.	3,5
2.	Відходи:	1,77
	- стружка;	0,5
	- угар;	0,37
	- відріз габаритний;	1,28
3.	Придбані напівфабрикати і комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру	88,4
	- труба Дс;	68,30
	- труба 30ХМА.	20,1
4.	Паливо та енергія на технологічні цілі:	25,9
	- умовне паливо;	11,59
	- вода технічна;	1,55
	- повітря зжате;	7,2
	- електроенергія.	5,65
5.	Допоміжні матеріали	2,75
6.	Інструмент та інвентар	5,09

Продовження таблиці 3.7

7.	Поточний ремонт:	20,7
	- заробітна плата робочих	12,75
	- нарахування на заробітну плату (38,6%)	4,92
	- матеріали та запасні частини	3,02
8.	Заробітна плата виробничих робітників	47,5
9.	Нарахування на заробітну плату (37%)	18,3
10.	Амортизація ОЗ	8,79
11.	Загальновиробничі витрати	10,8
	Виробнича собівартість продукції	277,01
12.	Адміністративні витрати	6,9
13.	Збутові витрати	5,8
	Повна собівартість продукції	290,00

(Складено автором)

Проаналізувавши таблицю, можемо побачити, що собівартість продукції на кінець 2018 року становитиме 290 грн., це на 36,5% менше, ніж в 2017 році. Таким чином підприємство зможе виробляти продукцію за собівартістю, майже рівною собівартості Донецького комбінату та меншою за собівартість ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

Відповідно планується зменшити ціну реалізації до 350 грн., що нижче від конкурентів (від 358 та 354 грн. відповідно). Таким чином, ТОВ «АДМ» отримуватиме 60 грн. прибутку з кожної реалізованої одиниці товару та знижує собівартість на 30,8%.

Далі, з отриманими розрахунками, доцільно запропонувати оцінити експертам ефективність впровадження проекту. Для реалізації опитування запрошено 10 експертів – незалежних працівників з підприємства, які мають відповідну кваліфікацію у виробництві балонів:

Експерт 1 – операціоніст балонного цеху;

Експерт 2 – бригадир балонного цеху;

Експерт 3 – маркетолог підприємства;

Експерт 4 – головний бухгалтер підприємства;

Експерт 5 – працівник збутової служби цеху;

Експерт 6 – фарбувальник балонного цеху;

Експерт 7 – комплектувальник балонного цеху;

Експерт 8 – транспортувальник трубного цеху;

Експерт 9 – налагоджувальник балонного цеху;

Експерт 10 – енергетик другої категорії.

Експертні оцінки проводитимуться за 10-бальною шкалою. Результати оцінок експертів подамо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Результати експертних оцінок доцільності впровадження запропонованих шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції

Елементи порівняння	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середнє значення
1. Витратність	6	5	6	5	5	7	6	5	5	5	5,5
2. Доцільність впровадження	10	9	10	8	10	10	9	9	10	10	9,5
3. Обґрунтованість впровадження	9	9	9	8	9	9	9	10	10	9	9,1
4. Можливість впровадження	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
5. Зручність у експлуатації	10	10	9	10	10	10	9	10	10	9	9,7
6. Надійність обладнання	10	9	9	8	10	8	8	9	8	9	8,8
7. Сума	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,6

(Складено автором)

Отже, отримавши результати експертних оцінок, можемо побачити, що майже одногосно всі працівники за впровадження такої програми. 42,6 балів з можливих 60 (71%) каже про доцільність впровадження проекту. Відмінність у конкурентоспроможності незначна, що характеризує те, що й за даних умов ТОВ «АДМ» зможе знайти свого споживача та зайняти значну частку ринку..

Тож, розрахуємо витрати, які підприємство понесе для впровадження шляхів підвищення конкурентоспроможності, а саме, закупівлі нового обладнання (з урахуванням витрат, яке воно вже понесло на здійснення експертних оцінок) і занесемо їх у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Витрати на впровадження запропонованих заходів ТОВ «АДМ»

№ п/п	Елементи витрат	Сума, грн.
1.	Придбання установки для закатки балонів	87 500
2.	Придбання устаткування для виробництва балонів	325 000
3.	Проведення експертних оцінок	200
4	Сума витрат всього:	412 700

(Складено автором)

Для реалізації проекту планується виділити кошти з отриманого чистого прибутку підприємства за 2017 рік. Він склав 1362139 грн.

Далі спрогнозуємо обсяги реалізації продукції, виходячи з прогнозних обсягів виробництва продукції (10000, 11500 та 13000 у 2018-2020 роках відповідно).

В роботі буде проводитись прогноз оптимістичного, песимістичного та реального розвитку подій. Важливим фактором даного прогнозу є наявність ймовірностей кожного з можливих варіантів розвитку подій.

Прогнозується, що у 2018-2020 роках песимістичний прогноз продажів балонів для стиснутих газів буде дорівнювати 55% від виробленої продукції, реальний прогноз – 85%, оптимістичний – 100%. Прогнозні показники реалізації продукції (виручки від реалізації) наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Прогнозні показники обсягу реалізації балонів для стиснутих газів на кінець 2018-2020 років, грн.

Рік	Песимістично (55)	Реально (85)	Оптимістично (100)
2018	330000	510000	600000
2019	379500	586500	690000
2020	429000	663000	780000

(Складено автором)

З отриманих даних можна побачити, що наприкінці 2018 року за песимістичним прогнозом виручка від реалізації балонів складе 330 000 грн., за реалістичним прогнозом – 510 000 грн., за оптимістичним – 600 000 грн. В кінці 2019 року дохід від реалізації прогнозовано становитиме за песимістичним прогнозом 379 500 грн., за реалістичним – 586 500 грн., за оптимістичним – 690 000 грн. Прогнозне значення доходу від реалізації в кінці 2020 року становитиме песимістично – 429 000 грн., реалістично – 663 000 грн, оптимістично – 780 000 грн. Розглядати будемо обсяг реалізації за песимістичним прогнозом. Для досягнення ТБ підприємство повинне забезпечити такий обсяг реалізації продукції, за якого сума чистого доходу дорівнює сумі постійних та змінних витрат.

Таким чином, дохід від реалізації в кінці 2020 року порівняно з 2018 роком прогнозовано збільшиться на 30 %. А порівнянні з 2017 роком при обсязі реалізації 8900 балонів на рік збільшиться на 56,7 %.

Також для обґрунтування доцільності проекту доцільно розрахувати точку беззбитковості.

Розрахунок точки беззбитковості (ТБ) при виробництві та реалізації балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року за допомогою методу рівнянь. Розглядати будемо обсяг реалізації за песимістичним прогнозом. Для досягнення ТБ підприємство повинне забезпечити такий обсяг реалізації продукції, за якого сума чистого доходу дорівнює сумі постійних та змінних витрат.

$$ТБ = \frac{В_{\text{пост}}}{Ц - В_{\text{змін}}},$$

де ТБ – точка беззбитковості;

$В_{\text{пост}}$ – умовно-постійні витрати, грн.;

Ц – ринкова ціна одиниці продукції, грн.;

$В_{\text{змін}}$ – умовно-змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції, грн.

Далі побудуємо табл. 3.11 та визначимо прогнозні значення на кінець 2018 року умовно-змінних витрат ТОВ «АДМ» для виробництва балонів для стиснутих газів.

.Таблиця 3.11

Прогнозні значення умовно-змінних витрат виробництва балонів ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року

№ п/п	Елементи витрат	Сума, грн
1.	Витрати на оплату праці виробничого персоналу	261 250
2.	Нарахування на заробітну плату робітників	100 650
3.	Сировина та матеріали	260 150
4.	Збутові витрати	31 900
Всього витрат:		653 950

(Складено автором)

З табл. 3.11 можна побачити, що сума змінних витрат на кінець другого півріччя 2018 року становитиме 653 950 грн. В табл. 3.12 занесемо розраховані прогнозні значення умовно-постійних витрат балонного цеху ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року.

.Таблиця 3.12

Прогнозні показники умовно-постійних витрат ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року

№ п/п	Елементи витрат	Сума, грн
1.	Адміністративні витрати	37950,0
2.	Паливо та енергія на технологічні цілі	142450
3.	Амортизація основних фондів	48345
4.	Загальновиробничі витрати	59400
Всього витрат:		288 145

(Складено автором)

З показників, наведених у табл. 3.12, бачимо, що сума умовно-постійних витрат на кінець 2018 року буде становити 288 145 грн.

Розрахуємо точку беззбитковості в натуральних одиницях:

$$ТБ = \frac{288\,145}{350 - 118,9} = 1247 \text{ шт}$$

В грошових одиницях точка беззбитковості буде дорівнювати:

$$ТБ = \frac{288\,145}{1 - \frac{118,9}{350}} = 436583,3 \text{ грн.}$$

Зобразимо графічно точку беззбитковості виробництва балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року на рис. 3.3.

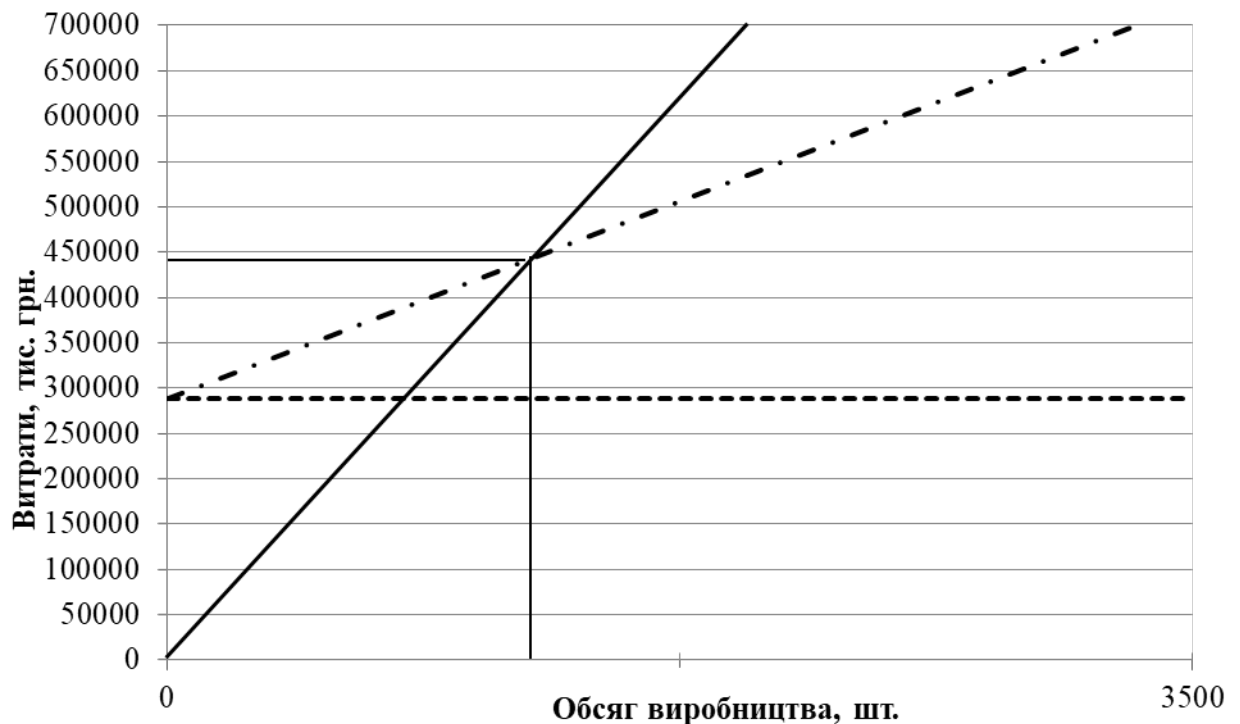


Рис. 3.3. Точка беззбитковості виробництва балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року

(Складено автором)

Розрахунок точки беззбитковості показує, що при закупівлі на ТОВ «АДМ» нового обладнання фінансові кошти будуть покритими при виготовленні 1247 шт. балонів для стиснутих газів. Таким чином, фінансові

надходження від продажу дорівнюватимуть витратам.

Розрахунки навіть песимістичного прогнозу доводять перспективність та доцільність реалізації проекту.

Отже, отримавши дані про виручку від реалізації та про витрати, яке несе підприємство для впровадження запропонованої програми, за формулою 3.1 розрахуємо економічну ефективність проекту за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозами. Отримані дані занесемо в табл. 3.12.

При $K_{\text{еф}} > 1$ проект є доцільним, ефективним і його слід приймати, при $K_{\text{еф}} < 1$ проект є не доцільним. Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що в перший же рік проект може окупитися при реалістичному або оптимістичному прогнозі. В 2019 році така ж сама ситуація. А ось вже в 2020 при будь-якому прогнозі проект буде ефективним та окупиться максимум наприкінці року. Відмінність у конкурентоспроможності незначна, що характеризує те, що й за даних умов ТОВ «АДМ» зможе знайти свого споживача та зайняти значну частку ринку.

Таблиця 3.12

Розрахунок економічної ефективності запропонованої програми

Рік	Песимістично (55)	Реально (85)	Оптимістично (100)
2018	0,81	1,24	1,45
2019	Песимістично (55)	Реально (85)	Оптимістично (100)
	0,92	1,42	1,67
2020	Песимістично (55)	Реально (85)	Оптимістично (100)
	1,04	1,6	1,8

(Складено автором)

При $K_{\text{еф}} > 1$ проект є доцільним, ефективним і його слід приймати, при $K_{\text{еф}} < 1$ проект є не доцільним. Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що в перший же рік проект може окупитися при реалістичному або оптимістичному прогнозі. В 2019 році така ж сама ситуація. А ось вже в 2020

при будь-якому прогнозі проект буде ефективним та окупиться максимум наприкінці року. Відмінність у конкурентоспроможності незначна, що характеризує те, що й за даних умов ТОВ «АДМ» зможе знайти свого споживача та зайняти значну частку ринку.

Тобто, $T_{ок}$ проекту при песимістичному прогнозі складе трохи більше 2 років, при реалістичному прогнозі проект окупиться вже наприкінці першого року впровадження проекту, при оптимістичному прогнозі проект також окупиться вже наприкінці 2018 року і $T_{ок}$ складе менше одного року.

Розрахуємо прогнозну конкурентоспроможність продукції ТОВ «АДМ» на кінець 2018 року (табл. 3.13)

Таблиця 3.13

Оцінка показників конкурентоспроможності продукції розрахунково-аналітичним методом

Пара метр	Важливість фактору(v_i)	ТОВ «АДМ»		БАТ «Азовсталь»		БАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»		БАТ «Донецький металургійний комбінат»	
		q_i	$q_i * v_i$	q_i	$q_i * v_i$	q_i	$q_i * v_i$	q_i	$q_i * v_i$
K_4	0,2438	10	2,438	9	2,194	10	2,438	9	2,194
K_5	0,2006	10	2,006	10	2,006	10	2,006	10	2,006
K_6	0,2901	10	2,901	4	1,160	10	2,901	5	1,451
K_7	0,2654	10	2,654	8	2,123	10	2,654	9	2,389
Разом	1,0		8,549		7,485		10		8,040

(Складено автором)

Отже, індекси технічних параметрів розраховані згідно формули 2.2 та становлять:

$$I_{\text{тп}} (\text{ТОВ «АДМ»}) = 10;$$

$$I_{\text{тп}} (\text{ПАТ «Азовсталь»}) = 7,485;$$

$$I_{\text{тп}} (\text{ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»}) = 10;$$

$$I_{\text{тп}} (\text{ПАТ «Донецький металургійний комбінат»}) = 8,040.$$

Розрахуємо індекс економічних параметрів.

Ціна балонів для стиснутих газів ємністю 50 літрів ТОВ «АДМ» складає 350 грн., ціна балонів ПАТ «Азовсталь» – 401 грн., балонів ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» – 358 грн, балонів ПАТ «Донецький металургійний комбінат» — 354 грн.

Розрахуємо середню ціну споживання за формулою 2.4:

$$\frac{(350 + 401 + 358 + 354)}{4} = 365,75 \text{ грн.}$$

Тоді, індекси економічних параметрів, розраховані за формулою 2.3 будуть дорівнювати:

$$I_{\text{еп}} (\text{ТОВ «АДМ»}) = 350/365,75=0,95;$$

$$I_{\text{еп}} (\text{ПАТ «Азовсталь»}) = 401/365,75=1,1;$$

$$I_{\text{еп}} (\text{ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»}) = 358/365,75=0,98;$$

$$I_{\text{еп}} (\text{ПАТ «Донецький металургійний»}) = 354/365,75 = 0,97.$$

Тепер, з урахуванням отриманих даних, можна розрахувати коефіцієнти конкурентоспроможності для ТОВ «АДМ» та конкурентів за формулою 2.1:

$$K_{\text{інт}} (\text{ТОВ «АДМ»}) = 10/0,95 = 10,5;$$

$$K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Азовсталь»}) = 7,485/1,1 = 6,8;$$

$$K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»}) = 10/0,98 = 10,2;$$

$$K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Донецький металургійний комбінат»}) = 8,04/0,97 = 8,3.$$

Виходячи з прогнозного розрахунку конкурентоспроможності балонів для стиснутих газів ємністю 50 літрів можна зробити висновок, що після впровадження запропонованої програми підвищення конкурентоспроможності продукції, балони ТОВ «АДМ» стали найбільш конкурентоспроможними серед своїх конкурентів.

За рахунок програми підприємству вдасться знизити собівартість продукції, що виведе підприємство в лідери по економічним параметрам. Окрім цього, підвищуються до максимального рівня технічні параметри продукції.

По технічним параметрам балони ТОВ «АДМ» найбільшу кількість балів – 10, разом із своїм головним конкурентом. Але зниження собівартості вивело підприємство в лідери. Балони ТОВ «АДМ» мають кращі показники по стійкості впливу до різних сил.

Це означає, що при модернізації обладнання покращиться й якість виробленої продукції та ТОВ «АДМ» тепер зможе конкурувати на рівних із своїм суперником в межах даної продукції.

Для наглядного прогнозного аналізу за допомогою програми MS Office Excel побудуємо прогнозний тренд рівня конкурентоспроможності на кінець 2018-2020 років.

Для цього спочатку побудуємо табл. 3.14, в якій зазначимо рівень конкурентоспроможності балонів в 2015-2017 роках.

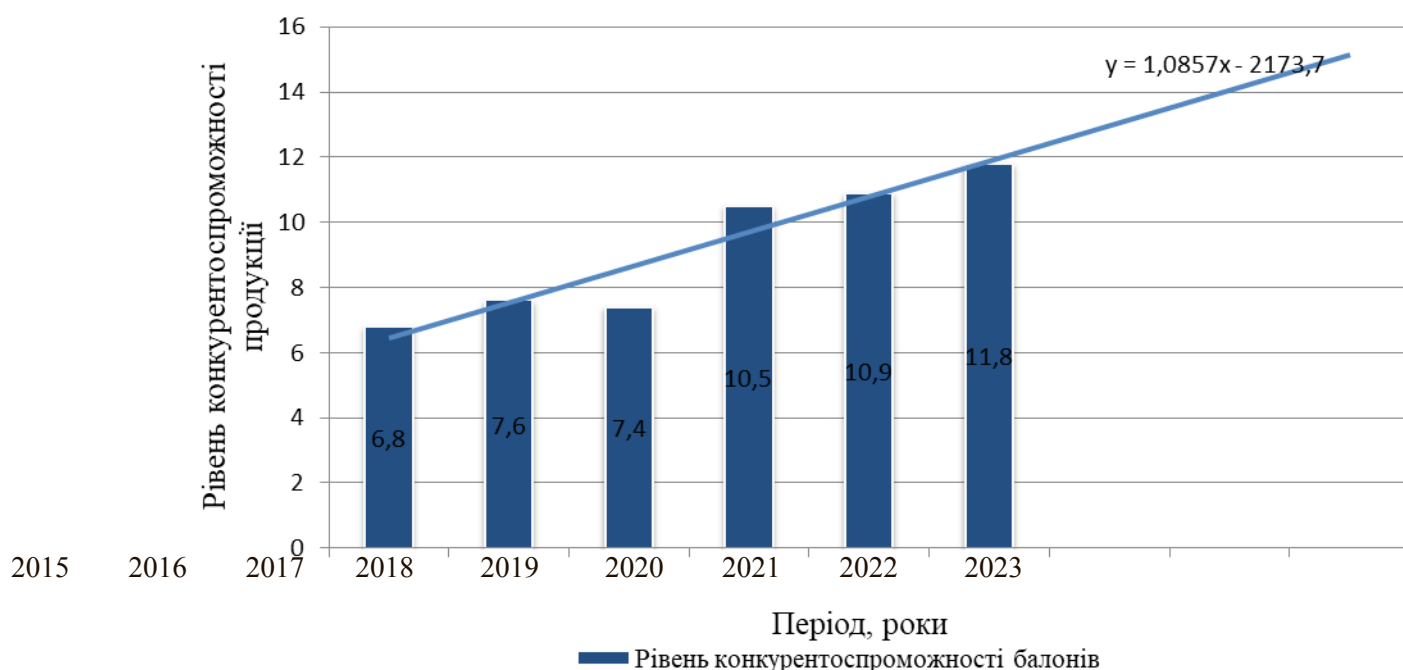
Таблиця 3.14.

Рівень конкурентоспроможності балонів ТОВ «АДМ» за 2015-2017 роки

Значення конкурентоспроможності продукції	Роки		
	2015	2016	2017
	6,8	7,6	7,4

(Складено автором)

Далі побудуємо лінію прогнозного тренду, яка відображає значення конкурентоспроможності балонів в 2015-2017 роках та прогнози на 2018-2020 роки (рис. 3.4).



//Рис. 3.4. Прогнозне значення рівня конкурентоспроможності балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ» на 2018-2020 роки

(Складено автором)

Таким чином, з рисунку можна побачити, що значення конкурентоспроможності балонів для стиснутих газів ТОВ «АДМ» в 2018 році буде дорівнювати 10,5, в 2019 = 10,9, а вже в 2020 році = 11,3. Тобто, рівень конкурентоспроможності в 2020 році збільшиться на 59 % порівняно з 2017 роком.

Висновки до розділу 3

Таким чином, розробивши комплексну програму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ», зробимо наступні висновки:

1. ТОВ «АДМ» займає сталу позицію на металургійному ринку України, поступається лише одному конкурентові ВАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

2. Визначивши та проаналізувавши конкурентоспроможність балонів для стиснутих газів встановлено, що в даний час підприємство виробляє балони, які за своєю якістю поступаються аналогічній продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

3. Після аналізу основних факторів фінансово-господарської діяльності на ТОВ «АДМ», було виявлено елементи безгосподарності та неефективного вкладання коштів. Цими елементами є висока собівартість продукції, неефективне використання активної частини основних фондів підприємства та низька продуктивність праці. Саме тому на даному етапі діяльності підприємства, необхідним елементом управління є розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності та впровадження комплексної програми її підвищення на ринку поліграфічних послуг, завдяки впровадженню яких, ТОВ «АДМ» зможе підвищити якість та конкурентоспроможність продукції, матиме змогу розширити сегменти збуту та утримувати високу прибутковість.

Це означає, що при модернізації обладнання покращиться й якість виробленої продукції та ТОВ «АДМ» тепер зможе конкурувати на рівних із своїм суперником в межах даної продукції.

Ці заходи необхідно впровадити задля того, аби підприємство не втратило свої ринкові позиції, споживачів та змогло завоювати прихильність багатьох нових клієнтів. Так як балони для стиснутих газів, як товар мають низький рівень диверсифікації, їх неможливо удосконалити. Тому продукція на ринку балонів України досить одноманітна і покупець може досить легко змінити виробника, у разі незадоволення якістю чи ціною замовленої продукції.

ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломної роботи були розглянуті теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції. Було виявлено, що конкурентоспроможність продукції – це такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, який дозволяє витримати суперництво, тобто конкуренцію з іншими аналогічними товарами на ринку.

Крім того, конкурентоспроможність – порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку і щодо властивостей іншого товару.

На конкурентоспроможність продукції впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і во взаємозв'язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на кількох одночасно. Всі фактори об'єднані в 4 групи: технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні.

До технічних факторів належать: конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення тощо. До організаційних факторів належать: розподіл праці і спеціалізація, форми організації виробничих процесів, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту тощо. До економічних факторів належать: ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт тощо. Економічні фактори особливо важливі в умовах ринкової економіки, їм одночасно властиві контрольно-аналітичні і стимулюючі властивості. До суб'єктивних факторів відносять: персонал з його професійною підготовкою, фізіологічними і емоціональними особливостями, які по-різному впливають на розглянуті вище фактори.

Успішність функціонування будь-якого підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам. Оцінка конкурентоспроможності продукції – визначення її рівня, що дає

відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

Процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару умовно розбивається на три стадії: вибір товарів-аналогів; формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності; визначення рівня конкурентоспроможності товару.

Для того, щоб виявити, який же товар на ринку має найбільшу конкурентоспроможність, існують певні методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Серед основних методів оцінки продукції шляхом розрахунків виділяють диференціальний, комплексний та змішаний методи. У всіх випадках параметри аналізованої продукції оцінюють шляхом зіставлення з параметрами бази порівняння. Порівняння проводиться за групами технічних та економічних параметрів.

Проте, розробляти метод для оцінки конкурентоспроможності продукції для кожного окремого випадку потрібно окремо, адже існує велика кількість факторів притаманних лише для будь-якої конкретної ситуації.

Загальна формула конкурентоспроможності продукції виглядає як сума якості продукції, її ціни та рівня обслуговування продукції.

За великим рахунком більшість методологій оцінки конкурентоспроможності продукції складаються з таких етапів: вибір бази порівняння, вибір показників для порівняння, та власне здійснення підрахунків.

В другій частині роботи було оцінено конкурентоспроможність продукції ТОВ «АДМ».

В процесі дослідження було виявлено, що ТОВ «АДМ» - це багатопрофільне об'єднання, що включає в себе, крім основного металургійного виробництва, потужний могутній аграрний і переробний комплекс, розгалужену мережу установ громадського харчування й торгівлі, велику соціальну сферу, а також авіап перевезення.

Основною метою ділової політики комбінату є випуск продукції, що користується довірою споживачів, що відповідає їхнім запитам і очікуванням. Розширення асортименту й поліпшення споживчих властивостей продукції - не тимчасова вимога на комбінаті, а постійний безперервно діючий процес.

Комбінат є одним з найбільших у регіоні виробників будівельних матеріалів з використанням перероблених металургійних шлаків. У числі основної виробленої товарної продукції залізорудний агломерат для виплавки чавуна, передільний чушковий чавун, гранульований шлак і фракціонований щебінь, литі і катані сляби, сталь листова з моно- і біметалу, прокат гарячекатаний, у тому числі травлений, у листах і рулонах, сталь холоднокатана (у т.ч. оцинкована) у листах і рулонах, сталева стрічка, безшовні і зварні труби, балони для збереження стислих і зріджених газів.

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища непрямого впливу для підприємства, був отриманий суми +31, що є дуже хорошим результатом.

Проаналізувавши фактори прямої було виявлено, що всі вони є дуже впливовими для досліджуваного підприємства.

Проаналізувавши внутрішнє середовище підприємства, отримано результат, який дорівнює 12, що є досить високим результатом. Але в той же час показує, що підприємство ще має зосередити свої зусилля на досягнення деяких цілей, таких як маркетингова та фінансова, а в наслідок їх досягнення виконається й загальна поставлена перед підприємством ціль.

Провівши конкурентний аналіз та розробивши карту стратегічних груп конкурентів, було виявлено, що в одному колі з ТОВ «АДМ» опинилися ВАТ «Азовсталь»; ВАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»; ВАТ «Донецький металургійний комбінат». Це ті конкуренти, з якими в подальшому була порівняна конкурентоспроможність продукції підприємства.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, було виявлено, що за підсумками роботи в 2017 р. прибуток комбінату від звичайної діяльності до оподаткування склав 1964821 тис. грн. проти 1881110 тис. грн. в 2016 р. Тобто криза почала відступати від діяльності комбінату. Власні оборотні

кошти ТОВ «АДМ» зросли з 2165,34 млн. грн. на початок 2017 р. до 3059,1 млн. грн. на кінець року, тобто на 41,2%. Також комбінат показав високе значення коефіцієнту фінансової незалежності, що говорить про власні джерела інвестування.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства були обрані балони для стиснутих газів ємністю 20-80 літрів. Продукція була проаналізована трьома методами: методом відносних комплексних показників, розрахунково-аналітичним методом та методом розрахунку інтегрального показника.

Проаналізувавши фактори конкурентоспроможності продукції ТОВ «АДМ» у порівнянні з найбільш небезпечними конкурентами, а саме: ВАТ «Азовсталь», ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та ПАТ «Донецький металургійний комбінат», було чітко визначено, що на даному етапі лідером ринку балонів для стиснутих газів є ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», адже воно по багатьом факторам конкурентоспроможності зайняло лідируючі місця, зокрема й у порівнянні з досліджуваним підприємством ТОВ «АДМ».

Порівнюючи продукцію ТОВ «АДМ» та ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» було виявлено, що по 6 позиціях ТОВ «АДМ» має однакові результати з найсильнішим конкурентом, а по 4 – поступається йому.

Порахувавши конкурентоспроможність балонів методом інтегрального показника конкурентоспроможності був отриманий той же результат - ТОВ «АДМ» дещо поступається продукції – конкуренту ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», $I_k \text{ ТОВ «АДМ»} = 0,97$. Але оцінювана продукція ТОВ «АДМ» має інтегральний показник, що наближується до 1, що свідчить про високу конкурентоспроможність продукції підприємства.

Порахувавши конкурентоспроможність продукції розрахунково-аналітичним методом, були отримані такі дані: $K_{\text{інт}} (\text{ТОВ «АДМ»}) = 8,1730$; $K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Азовсталь»}) = 7,5683$; $K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»}) = 10,0503$; $K_{\text{інт}} (\text{ПАТ «Донецький металургійний комбінат»}) = 8,3143$.

Виходячи із проведеного дослідження конкурентоспроможності балонів для стислих газів ємністю 20-80 літрів було зроблено висновок, що балони, які випускає ТОВ «АДМ» є більш конкурентоспроможні ніж балони ПАТ «Азовсталь».

Саме тому на даному етапі діяльності підприємства, необхідним елементом управління є розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції по взаємозалежним блокам: «Ресурси» => «Виробничо-технологічний процес» => «Результат».

Після впровадження запропонованої комплексної програми підвищення конкурентоспроможності за прогнозними значеннями підприємство має змогу досягти таких результатів:

- зросте фондovіддача та зменшиться фондомісткість продукції, що є позитивним фактором. Збільшиться об'єм товарної продукції на одиницю основних фондів. Зменшиться коефіцієнт зносу протягом років та збільшиться коефіцієнт оновлення завдяки впровадження нової техніки.
- собівартість виробленої продукції ТОВ «АДМ» в 2017 році менше за попередні роки, навіть за 2016 рік. Буде досягнуто зниження собівартості продукції, одночасно збільшаться об'єми виробництва та реалізації.
- підвищиться попит на продукцію підприємства за рахунок підвищення її якості та зменшення ціни;
- зростуть обсяги виробництва продукції;
- чистий прибуток підприємства вже у 2018 році почне зростати..

На основі отриманих даних про рівень конкурентоспроможності балонів для стиснутих газів за минулі роки та на основі розроблених шляхів

підвищення конкурентоспроможності продукції був розроблений тренд та отримані прогностні значення конкурентоспроможності продукції на 2018-2020 роки: спираючись на тренд, в 2018 році конкурентоспроможність балонів буде дорівнювати $I_k = 0,973$, в 2019 – $I_k = 0,975$, а вже в 2020 році $I_k = 0,979$. Тобто, рівень конкурентоспроможності в 2020 році збільшиться на 0,013 порівняно з 2017 роком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. // Офіц. текст – К.: Кондор, 2004. – 208с.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III (із змінами). // Офіц. вид. – К.: Парламентське видавництво, 2001. – 30 с.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.96 р. № [237/96-ВР](#) (із змінами). // Офіц. вид. – К.: Парламентське видавництво, 2005. – 20 с.
4. Закон України «Про видавничу справу»: За станом на 20 березня 2004р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парламентське видавництво, 2004. – 20 с.
5. Законопроект № 2302 від 18.09.2008 року «Про внесення змін до деяких законів України, які стосуються державної підтримки справи книговидавця в Україні». // Офіц. вид. – К.: Кондор, 2009. – 28 с.
6. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. // М.: ОАО “Типография“НОВОСТИ”, 2003. – 256 с.
7. Азоев Г.Л. // Конкуренція: аналіз, стратегія і практика: Навчальний посібник. – М.:Прогрес, 2004. – 324 с.
8. Атамас П.Й. // Управлінський облік: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
9. Афанасьев А., Левин М. // Создание модели зависимости выручки розничной торговой точки от факторов конкурентоспособности. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №3. – С. 108-115.
10. Ахматова М., Попов Е. // Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. – 2003. - №4 (71). – С. 25-38.

11. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. // Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
12. Белоус О.П. // Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность:учебник / О.П. Белоус, Е.Г. Панченко. – К.: Знание Украины, 2002. – 140с.
13. Бобров В.Я. // Основы рыночной экономики та підприємництва. – К.: Вища школа, 2002. – 690 с.
14. Бондар М.Н. // Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид., доп. – К.: А.С.К., 2004 – 400с.
15. Гавенко С. Ф. // Оцінка якості поліграфічної продукції: Навчальний посібник / С.Ф. Гавенко, О.В. Мельников. – Л.: Афіша, 2004. – 120с.
16. Гавенко С. Ф. // Стандарти у видавничо-поліграфічній галузі: Навчальний посібник для студ. вищих навч. закл. / С.Ф. Гавенко, О.В. Мельников. – Л.: Афіша, 2006 – 134с.
17. Дикань В.Л. // Обеспечение конкурентоспособности предприятия: Учебник. – Х.: Основа, 2005. – 258 с.
18. Должанський І.З., Загорна Т.О. // Конкурентоспроможність підприємства; Навчальний посібник, – Київ: центр навчальної літератури 2006. – 384с.
19. Економіка виробничого підприємництва./ За ред. Й.М. Петровича. 3-тє вид., випр. – К.: Т-во «Знання», 2002. – 405 с.
20. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк та ін. за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Ельга – Н, КНТ, 2009. – 780с.
21. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003.– 556 с.
22. Економічний аналіз: Навчальний посібник. /За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: Рута, 2003.

23. Иванов Ю.Б. // Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений: Учебник. – Х.: Основа, 2003. – 215 с.
24. Иванов Ю.Б. // Конкурентоспособность продукции. Теоретико-методологический аспект. Учебник для специализированных вузов. – Кременчуг.: АНТ, 2004. – 341 с.
25. Івахненко В.М. // Економічний аналіз: Підручник / В.М. Івахненко, М.І. Горбаток, В.С. Львовчкін. – К.: Т-во «Знання», 2004. – 435 с.
26. Кармазін В.А. // Економічний аналіз: Практикум / В.А. Кармазін, О.М. Савицька. – К.: Знання, 2007. – 255 с.
27. Кобиляцький Л.С. // Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.
28. Кожекин Г. Я. // Организация производства: Учеб. Пособие / Г.Я. Кожекин, А. М. Сеница. – Минск.: Экоперспектива, 2003. –334 с.
29. Круш П.В. // Капітал, основні та оборотні засоби підприємства: Навчальний посібник / П.В. Круш, О.В. Клименко, В.І. Подвігіна, В.О. Гулевич. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 328 с.
30. Кулагина Н.А. // Способы оценки конкурентоспособности продукции (работы, услуги) как фактор роста эффективности производства. Проблемы статистики и рыночных отношений. – М.: Прогресс, 2002. – 250 с.
31. Курбатков К.Є.// Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах: Підручник. – Х.: Основа, 2005. – 412 с.
32. Курочкин А. С. // Организация производства: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2001. – 216 с.
33. Лифиц И. М. // Основы стандартизации, метрологии, сертификации: Учебник. — М.: Юрайт, 2009. — 399 с.
34. Лифиц И.М. // Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с.
35. Лифиц И.М. // Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. – М, Юрайт-Издат, 2004. – 335с.

36. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф.Котлер, К.Л.Келлер, А.Ф.Павленко та ін.. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
37. Мильгром Д. // Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг. – 2000. – №2. С. 45-48.
38. Минько Э.В., Кричевский М.Л. // Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.
39. Мицик Б.І. // Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції: Навч. посібник для студ. екон. спец. / ІСДО; Львівський ун-т ім. І.Франка. – К.: 2005. – 103с.
40. Міждержавні стандарти. У 2-х тт., у 6 кн. / Упорядник Я.Осинська. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2008. – 318 с.
41. Мних Є.В., Економічний аналіз: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 412с.
42. Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих вчених, 15-18 квітня 2009 року. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. – 388 с
43. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. 2000. - № 2. – с. 23-28.
44. Портер Э. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Э. Портер; пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
45. Портер Э. Майкл. Конкуренция / Майкл Э. Портер; пер.с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
46. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
47. Селівестрова Л. Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції легкої промисловості// Актульні проблеми економіки: Наук.економ журн – К. :ВН «Національна академія управління» – 2008 – №8 – С.120-123.

48. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наук. думка, 2003. – 496 с.
49. Стивенсон В.Дж. Управление производством: Пер. с англ. – М.: Лаборатория базовых знаний: БИНОМ, 2006. – 928 с.
50. Тарасенко Н.М., Економічний аналіз, Навч. посіб., – 3-тє видання, виправлене і доповнене. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 344с.
51. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2003. – 432 с.
52. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. – К.: КНЕУ, 2006 – 547с.
53. Управління якістю продукції: Навчальний посібник / За редакцією В.Д. Немцова. – К.: ІЗМН, 2006. – 135 с.
54. Федоров І. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка пром-ть. – 2003. – №3. – С. 37.
55. Фитхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара: Учебник. – М.: Бизнес-школа, 2005. – 210 с.
56. Хотинская Г.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб.пособ. – М., 2004.
57. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К.: Т-во «Знання», 2003. – 475 с.
58. Шевченко О. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 208-216.
59. Шевченко Т.Є. Економіка і організація виробництва. За ред. Герасимчука В.Г., Роземплентера А.Є. Підручник. – К.: Знання. 2006. – 780 с.
60. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие: Курс лекций, реал. примеры, вопросы для анализа и др./ А.Ю. Юданов; ред.

В.В. Торлопова; Финансовая акад. при правительстве РФ. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304с.

61. Вікіпедія. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>. – Назва з сторінки.

62. Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>. – Назва з сторінки.

63. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. – Назва з сторінки.

64. Інформаційне агентство РБК-Україна. – Режим доступу: <http://b.rbc.ua> – Назва з сторінки.

65. Загальнодоступна інформаційна база даних ДКЦПФ про ринок цінних паперів. – Режим доступу: <http://www.stockmarket.gov.ua> – Назва з сторінки.

66. Система розкриття інформації на фондовому ринку України. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>. – Назва з сторінки.

67. Поліграфічні послуги та обладнання. – Режим доступу: <http://www.business-ua.com>. – Назва з сторінки.

68. Підприємство ЗАТ «Бліц-Принт». – Режим доступу: <http://www.blitz-print.com.ua>. – Назва з сторінки.

69. Державний комітет статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.com.ua>. – Назва з сторінки.

70. Підприємство П ДП «Такі справи». – Режим доступу: <http://www.ts.com.ua>. – Назва з сторінки.

71. Міжнародна маркетингова група. – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com> – Назва з сторінки.

72. Лабораторія законодавчих ініціатив. – Режим доступу: <http://parliament.org.ua>. – Назва з сторінки.

73. Фінанси України. – Режим доступу: www.finance.com.ua. – Назва з сторінки.

